



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA MARCA MANIQUÍ DE LA EMPRESA
WAKA-S TEXTILES FINOS S.A.C. AREQUIPA 2018**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

FERNANDO ZUZUNAGA LOPEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**ASESOR: JEANMARCO DAVID VILLEGAS
ÁLVAREZ**

AREQUIPA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional en esta etapa del desarrollo académico, quienes fueron pilares de motivación y guía.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fortaleza y perseverancia, a mi asesor Jeanmarco Villegas por sus conocimientos y apoyo. A la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. por su colaboración.

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia pretende analizar las variables económicas y sociales, dentro de la teoría del marketing para obtener un plan concreto y fácil de ejecutar. El objetivo es proporcionar a la Marca Maniquí, herramientas para abrirse paso en el mercado de turismo Premium. Esto se realizará por medio del desarrollo de su marca y todos los elementos que la componen. A su vez, pretende implementar canales de distribución para la venta retail y venta online de sus productos.

Para lograr los objetivos propuestos se implementaron herramientas de gestión como el FODA, PESTEL y análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter. El enfoque empleado es cualitativo y el diseño de la investigación es transversal porque se realizó en un solo punto en el tiempo.

Como medio para obtener la información del mercado se realizó una encuesta a turistas extranjeros en lugares bastante concurridos. Dicha muestra fue obtenida por medio de un muestreo probabilístico. Gracias a la investigación se recaudó información de hábitos de consumo e información importante acerca de sus intenciones de compra.

El desarrollo del plan comprende las principales estrategias a desarrollar para la consecución de los objetivos, seguidas de ellas nacen tácticas y a su vez actividades para dar una guía detallada de cómo conseguirlas. También se incluyen los plazos de ejecución por medio de un cronograma y un presupuesto pormenorizado.

PALABRAS CLAVE: Turismo Premium, Alpaca, Branding, Posicionamiento, Textil.

ABSTRACT

The sufficiency work aims to analyze the economic and social variables, within the theory of marketing to obtain a concrete plan, easy to execute. The objective is to provide the Brand Maniquí, tools to break through in the Premium tourism market. This will be done through the development of the brand and all the elements that make it up. At the same time, it intends to implement distribution channels for the retail sale and online sale of its products.

To achieve the proposed objectives, management tools such as SWOT, PESTEL and analysis of the competitive forces of Michael Porter were implemented. The approach used is qualitative and the design of the research is transversal because it was carried out at a single point in time.

As a means to obtain market information, a survey was conducted of foreign tourists in busy places. Said sample was obtained by means of a probabilistic sampling. Thanks to the research, information on consumer habits and important information about their purchase intentions was collected.

The development of the plan includes the main strategies to be developed to achieve the objectives, followed by tactics and, in turn, activities to give a detailed guide on how to achieve them. Execution terms are also included through a schedule and a detailed budget.

KEYWORDS: Premium Tourism, Alpaca, Branding, Positioning, Textile.

ÍNDICE

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Descripción del Problema	1
1.1. Enunciado del Problema	2
2. Preguntas de investigación	3
2.1. Pregunta general	3
2.2. Preguntas específicas	3
3. Objetivos de Investigación	4
3.1. Objetivo General.....	4
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Justificación de la Investigación	5
4.1. Justificación Práctica	5
4.2. Relevancia Social	5
4.3. Conveniencia	6
5. Delimitación de la Investigación	7
5.1. Delimitación Espacial	7
5.2. Delimitación Temporal.....	7
5.3. Delimitación Temática	7
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA	8
1. Antecedentes de la Investigación.....	8
1.1. Antecedentes Locales	8
1.2. Antecedentes Nacionales	10
2. Marco Conceptual	13
2.1. Alpaca.....	13
2.2. Cliente	13
2.3. Demanda.....	13
2.4. Empresa	13
2.5. Industria.....	14
2.6. Marca.....	14
2.7. Marketing.....	14
2.8. Mercado	14
2.9. Oferta.....	14
2.10. Posicionamiento	15

2.11. Producto.....	15
2.12. Textil.....	15
3. Marco Teórico.....	16
3.1. Plan de Marketing.....	16
3.2. Industria Textil en Arequipa	55
3.3. Empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.	59
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	62
1. Enfoque del Estudio	62
2. Alcance de la Investigación	62
3. Diseño de la Investigación	62
4. Población y muestra.....	63
5. Descripción de instrumento	64
6. Tratamiento de información	64
CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING.....	66
1. Análisis Externo	66
1.1. Entorno General: Análisis PESTEL.....	66
1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	76
1.3. Naturaleza y estructura del Mercado	85
2. Análisis Interno	100
2.1. Misión y Visión	100
2.2. Organización y estructura de la empresa	101
2.3. Evolutivo de ventas de la empresa y la marca	102
2.4. Estrategia empleada para la marca	103
2.5. Cadena de valor de la empresa y marca.	105
2.6. Objetivos de Marketing.....	107
2.7. Marketing mix.....	107
3. Diagnóstico de la Situación.....	118
3.1. Factores para el diagnóstico.....	118
3.2. Ponderación de los factores	120
4. Investigación de mercado	126
4.1. Interpretación de datos de control	126
4.2. Interpretación de datos descriptivos.....	129
5. Definición de objetivos de marketing.....	143
5.1. Objetivos de producto	143
5.2. Objetivos de plaza	143

5.3. Objetivo de promoción	144
5.4. Objetivo de precio.....	144
6. Plan de Marketing.....	145
6.1. Cronograma	145
6.2. Presupuesto y responsables.....	157
6.3. Mecanismos de control	164
6.4. Oportunidad de captura: Incremento de venta	165
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
CONCLUSIONES.....	167
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA.....	169
Anexos.	173
Anexo N° 01 Guía de Entrevista.....	173
Anexo N° 02: Encuesta en español.....	174
Anexo N° 03: Encuesta en ingles	176
Anexo N° 04: Etiquetas y hangtags de la marca Maniquí.....	178
Anexo N° 05: Prendas Maniquí	180
Anexo N° 06: Flujo de caja de los canales de distribución	186

INTRODUCCIÓN

El Perú es uno de los países con mayor afluencia de turistas en Sudamérica. Uno de sus más grandes atractivos es la ciudadela de Machu Picchu, considerado una maravilla mundial. Sin embargo, los atractivos turísticos del Perú no se agotan allí y se extienden a sus costas y su selva. La cantidad de destinos y experiencias que se pueden encontrar son diversos. Uno de los objetivos del turismo es la historia y la rica tradición cultural. Precisamente, existe un grupo de turistas que disfrutan mucho de la historia y la tradición, buscan experiencias y son personas sofisticadas. Aquel perfil de turistas son denominados Turistas Premium o de mejor prospecto.

Hacia el sur, en la ciudad de Arequipa, encontramos gran cantidad de puntos turísticos como el Monasterio de Santa Catalina, la Plaza de Armas, Catedral y el valle del Colca. Acompañando todos esos lugares, la cultura y su gente, se encuentran nobles animales como la alpaca que proveen de una fibra muy fina y de primera calidad. Las propiedades de este material incluyen su ligero peso, el calor que producen, su suavidad, capacidad para resistir la luz solar y la respirabilidad de la fibra. Debido a la ubicación y condiciones climáticas del territorio, en la sierra pudo ser combatido el intenso frío con las propiedades naturales de la fibra.

A su vez, Arequipa alberga una industria desarrollada de fibra de alpaca. Aun cuando los principales departamentos para la crianza de estos animales son Puno y Cusco, los procesos de hilandería, confección y comercio se centralizan en Arequipa. El desarrollo industrial contempla maquinaria moderna con alta tecnología, técnicas de hilandería y confección de calidad y diseños que mezclan la tradición con la vanguardia y la moda.

Dentro de esta creciente industria, se encuentra la empresa Waka-s Textiles Finos, que desde hace 15 años se dedica a la maquila internacional de prendas de vestir de alpaca. El proceso comprende el tejido, confección y exportación de prendas de vestir de alpaca. Gracias a la curva de experiencia y siguiendo la trayectoria de grandes empresas en la ciudad, se encuentra en

una posición competitiva para introducir su propia marca, Maniquí, y ofrecerla dentro de la ciudad, para hacer crecer la cultura y atractivo turístico de Arequipa.

Es por ello que, en el presente trabajo de suficiencia se pretende brindar de una plataforma comercial y posicionar la marca Maniquí en nuestra ciudad y en la mente de los turistas. Las estrategias, tácticas, presupuestos y plazos se reúnen en un Plan de Marketing que servirá de guía para permitir que la marca y sus productos tengan éxito en la ciudad de Arequipa y en nuestros clientes pertenecientes al Turismo Premium.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Descripción del Problema

El objeto de la investigación se contextualizará en la industria textil de Arequipa, y específicamente, en la manufactura de prendas de vestir con fibra de alpaca. Esta fuerza productiva es icónica en nuestra región, y los productos resultantes de ella son, en su mayoría, exportados a todas partes del mundo. Este gran mercado, ha tenido un desarrollo sostenido a lo largo de la última década, donde incluso mantuvo una tendencia contradictoria con otros sectores de la industria textil en el país.

En este marco, encontramos a la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. una empresa productora y exportadora de prendas de vestir en tejido de punto. Donde, además se emplean fibras nobles para la manufactura de sus productos y la principal de ellas es la fibra de Alpaca. Algunos de los productos que produce esta empresa son bufandas, ponchos, suéteres, cárdigans, guantes y gorros. El principal giro de la empresa es la maquila de producción de prendas de vestir terminadas para distintas marcas a lo largo del mundo. Sin embargo, Waka-s pretendía desarrollar dos marcas propias, Hadas y Duendes enfocada al mercado infantil, y Maniquí, que será la protagonista de la investigación enfocada al mercado de mujeres en la ciudad de Arequipa.

Pese a su presencia en el mercado internacional y sus años de experiencia, la empresa no cuenta con una planificación que guíe sus acciones de marketing. La marca Maniquí cuenta con una participación de mercado de aproximadamente 0.5% aplicando el método mostrado en Entrepreneur, (2011). Cuando por su parte, la participación en el mercado de exportaciones es significativamente mayor.

Por otro lado, en los últimos tres años la marca ha tenido una evolución de ventas del 54% para el año 2015, 23% para el 2016 y de 12% para el 2017, lo cual indica el potencial del mercado y el nivel de estabilidad que se está alcanzando con los esfuerzos de marketing actuales. Sumado a ello, las

acciones de marketing suelen ser inconexas y suelen servirse de una reducción de precios, algunas veces merchandising y volanteo. Las causas de estos problemas radican en el enfoque de los recursos de la empresa hacia el mercado de las exportaciones y el descuido en los temas de marketing concernientes a la marca. En este escenario se avizora la necesidad de realizar una correcta planificación estratégica. De esta forma se podrá aprovechar mejor los mercados locales empleando los recursos y la curva de aprendizaje que sirve de activo a la empresa.

1.1. Enunciado del Problema

Plan de Marketing para la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. Arequipa 2018.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cómo será el plan de marketing de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el mercado meta de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?
- ¿Cuál es el diagnóstico externo del mercado de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?
- ¿Cuál es el diagnóstico interno de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?
- ¿Cuáles son las estrategias a implementar con el plan de marketing de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?
- ¿Cuál es el cronograma y presupuesto del plan de marketing de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018?

3. Objetivos de Investigación

3.1. Objetivo General

Elaborar el plan de marketing para la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018.

3.2. Objetivos Específicos

- Definir el mercado meta de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018.
- Realizar el diagnóstico externo del mercado de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018.
- Realizar el diagnóstico interno de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018.
- Proponer las estrategias a implementar en el plan de marketing de la marca Maniquí de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en Arequipa al 2018.
- Definir el cronograma y el presupuesto del plan de marketing de la marca Maniquí en Arequipa al 2018.

4. Justificación de la Investigación

4.1. Justificación Práctica

Las repercusiones más importantes en materia práctica se dan en la misma empresa. Por un lado, se logrará incrementar las ventas que posee la empresa por medio de la marca Maniquí. Con un mejor conocimiento del mercado en el que opera, podrá formular una oferta que simpatice con mayor número de clientes y obtener mejores resultados.

A su vez, los procesos de la empresa se optimizarán, contando con un orden estructurado y se encontrarán contribuyendo a un objetivo todos ellos. En el largo plazo, será de gran utilidad conseguir un enfoque al mercado más preciso.

4.2. Relevancia Social

El grupo humano que trabaja la empresa Waka-s podrá contar con una guía sólida para alcanzar los objetivos que se comparten en la organización. Esto, brinda motivación y constancia en el día a día. Además, es probable que la empresa logre generar mayores ingresos los cuales repercuten en los beneficios y bonificaciones que perciben los colaboradores. Se podrá generar nuevos puestos de trabajo que cubran las plazas de planificación y ejecución de las estrategias de marketing.

Por su parte, el segmento objetivo que cubre la marca tendrá canales de información más personalizados que le hagan enterarse de productos que puedan interesarle. Junto con la comunicación de contenido relevante a la fibra de alpaca y la tradición textil, se enriquecerá el conocimiento que poseen de su región.

4.3. Conveniencia

La presente investigación posee una conveniencia de carácter personal, ya que el investigador laboró en la empresa Waka-s Textiles por más de tres años y adquirió experiencia en el giro del negocio y sus actividades cotidianas. Al coincidir este período laboral con sus últimos años de estudio de la carrera de Administración de Negocios, encontró la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a la empresa y contribuir con el desarrollo comercial de la misma.

5. Delimitación de la Investigación

5.1. Delimitación Espacial

La presente investigación y desarrollo del plan de Marketing se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa, Perú.

5.2. Delimitación Temporal

En términos temporales, la presente investigación se realizó entre los meses de marzo a junio del año 2018.

5.3. Delimitación Temática

- Campo: Ciencias Económico Empresariales.
- Área: Administración de Empresas.
- Línea de Acción: Marketing.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes de la Investigación

1.1. Antecedentes Locales

- Jiménez y Muñoz, (2017), “Propuesta de Plan de Marketing orientado a las exportaciones de la empresa Fibras Peruanas para el periodo 2018” Universidad Católica de Santa María, Arequipa Perú.

Se realizó una investigación a la empresa Fibras Peruanas que opera en la ciudad de Arequipa y se dedica a la confección de prendas de vestir en tejido de punto con el fin de proponer un plan de Marketing para penetrar el mercado nórdico y posicionar su marca. A su vez, la investigación tiene el propósito de formular estrategias que permita fomentar las exportaciones de la empresa.

Para alcanzar los objetivos que persigue esta investigación se usaron los siguientes instrumentos.

- 5 Fuerzas de Porter. (Análisis de la Industria)
- Pesta (mercado)
- Amofhit. (empresa)
- FODA (empresa) EFI EFE

En dicha investigación se concluyó que la empresa comprendía mayor cantidad de fortalezas que debilidades gracias su Know-How y las relaciones consolidadas con sus clientes. Este aspecto sirve de guía en el análisis interno de la empresa para comprender su potencial. Por otro lado, se concluyó que era necesaria una “creación de un área de marketing, creación una marca para la empresa, elaboración de un plan de marketing digital” dichos aspectos podrían acercar a la empresa a conseguir su objetivo de posicionar su marca en el mercado nórdico.

Se considera que puede ser de gran utilidad las herramientas empleadas para describir la situación de la industria en la que opera la empresa, en análisis interno y el desarrollo de la creación de la marca.

- Angulo y Portilla, (2015), “Plan Estratégico para la Comercialización de la Marca L. Paulet en el mercado norteamericano y Francés Arequipa 2015” Universidad Católica Santa María, Arequipa Perú.

En el presente trabajo se investigó a la empresa Distribuciones Lorac SAC “dedicada a la producción y exportación de productos textiles elaborados de fibras naturales peruanas”. El propósito de la investigación es elaborar un plan estratégico que permita a la empresa la retención de clientes existentes y la adquisición de nuevos clientes. Las principales herramientas empleadas fueron el desarrollo de Marketing Mix, implementación de una página web, participación de ferias nacionales e internacionales y una propuesta de responsabilidad social

Las conclusiones más interesantes son la importancia de la elaboración de un manual de marca con la que se clarifica el posicionamiento deseado. También, el enfoque a la sostenibilidad y el medio ambiente que cada vez más se muestra como una tendencia global. Y por último la importancia de realizar un Plan para ferias comerciales, en donde se exhiban diversas estrategias de merchandising, catálogos e identidad corporativa.

Con respecto a esta investigación surge el interés en relación al trabajo de la identidad de marca y su potencial para crear un nuevo canal de distribución de los productos. Aprovechar la capacidad productiva en nuevas formas de llegar a los clientes es uno de los aportes más relevantes de la presente investigación.

1.2. Antecedentes Nacionales

- Cisneros, (2017), “Plan de Marketing para conseguir el incremento de las ventas en la empresa Premium Cotton SAC” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.

La empresa Premium Cotton SAC posee la marca Camille Sophie con el segmento de ropa para niñas. Con este plan se busca incrementar las ventas de la empresa, potenciar el posicionamiento de marca y brindar una guía documentada de la visión que tiene la compañía. En su mercado, las prendas de vestir de algodón se han enfocado en el diseño y vistosidad de las prendas.

Los medios empleados para conseguir los objetivos planteados fueron el análisis de la Mezcla de Marketing y análisis FODA. Las propuestas más destacables de la investigación son la viabilidad del proyecto y el análisis financiero que permite cuantificar los esfuerzos de marketing reflejados en las ventas.

Por otro lado, es de gran ayuda la comprensión del enfoque necesario para el posicionamiento. Son apenas uno o dos atributos los que permanecen en la mente de los consumidores y es por ello que hay que reconocer las fortalezas de la empresa para saber por cuáles atributos apostar en el posicionamiento.

- Melchor, (2016), “Plan de Marketing para fomentar la Exportación de artesanía textil a base de lana de oveja de la asociación Apagrop en el Distrito de Incahuasi hacia el mercado de Estados Unidos, en el año 2016” Universidad Señor de Sipán

En este caso se considera la oportunidad de aprovechar una asociación de artesanos productores para la exportación de artículos decorativos textiles. Se valora en especial la capacidad asociativa, la integración horizontal y las relaciones con los proveedores. Cabe resaltar

la estrategia de financiamiento para asociaciones las cuales podrían adquirir mejores condiciones financieras.

Como herramientas se pueden apreciar la Mezcla de Marketing, estrategias competitivas de Kotler y Porter; análisis FODA de la asociación de artesanos y esquemas de costeo.

Al término de la investigación se presentaron las siguientes conclusiones relevantes. La falta de promoción de los productores puede ser un problema serio en la comercialización. Además, se menciona que un Plan de Marketing “es una herramienta muy importante que permitiría el crecimiento empresarial” y a su vez ayuda a ampliar la cuota de mercado.

- Tesen, (2017), “Plan de Marketing para mejorar el Posicionamiento de Mercado en la Empresa Textiles Alegra S.A.C en el distrito de Trujillo La Libertad en el año 2017”, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo Perú

Esta tesis postula un diagnóstico de estrategias para contribuir al posicionamiento de textiles Alegra, una empresa dedicada a la venta de telas por saldos y mercería Dentro de las herramientas empleadas en el análisis se pudo encontrar la matriz de Participación-Crecimiento de la Boston Consulting Group, ciclo de vida del producto, Análisis FODA. En cuanto a su propuesta, involucran el marketing digital, merchandising, Below the Line publicidad exterior, logotipos, estrategias de pre y post venta.

En las conclusiones se declaró la falta de atención a las amenazas de mercado descubiertas en la matriz FODA. Además, se aprecia el posicionamiento de la empresa como de precios accesibles y poca variedad. Se recomienda la inclusión de nueva mercadería para su comercialización.

Con respecto a estas conclusiones se puede resaltar la propuesta de diversificar la cartera de productos ofrecida, pudiendo cubrir mejor las necesidades del segmento sin extender de más los stocks.

- Castro y Lacho, (2013), “El Marketing y su incidencia en la generación de Ventajas Competitivas de las Microempresas textiles del Distrito de Yauli” Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica Perú

La investigación tiene como protagonista al Distrito de Yauli en la provincia de Huancavelica “donde se encuentra una mayor cantidad de las Mypes que desarrollan la actividad textil” resaltando la mano de obra intensiva y poca tecnología. Para este trabajo se propone el Marketing como un medio para brindarle mayor competitividad a este clúster textil. El propósito de esta tesis es contribuir a la investigación y analizar las herramientas de gestión. Dentro de estas herramientas se encontró el Modelo de Ventajas Competitivas de Michael Porter, el diamante competitivo.

En cuanto a las conclusiones se valora en especial las cifras de informalidad en que trabajan la mayoría de MYPES donde el principal problema es el desconocimiento de los beneficios que trae consigo la formalidad. Por otro lado “El 81.3% de la Microempresas realizan promociones para vender sus productos” y “52.1% ha elaborado un plan de marketing para su empresa” lo cual nos indica el interés en el planeamiento estratégico que poseen las empresas textiles de dicha escala.

2. Marco Conceptual

2.1. Alpaca

“Mamífero camélido, de la misma familia que la llama, propio de América del Sur y muy apreciado por su pelo, que se emplea en la industria textil”. (Diccionario de la Lengua Real Academia Española, 2018. párr 1).

2.2. Cliente

“En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.” (Business Colombia, 2018. párr 1).

2.3. Demanda

“Es la cantidad de bienes y servicios que un consumidor o los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio y en un tiempo dado.” (Astudillo, 2012, p. 56).

2.4. Empresa

“En economía, agente económico o unidad autónoma de control -y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro.” (Business Colombia, 2018. párr 1).

2.5. Industria

“Grupo de empresas que se dedican a producir mercancía similar o servicios similares. Empresas químicas y tecnológicas, por ejemplo.”
(Business Colombia, 2018. párr 1)

2.6. Marca

“Conjunto de símbolos, diseños o palabras que identifican un producto y que lo ayudan a diferenciarse de los competidores. Nombre de artículos en línea de productos que sirve para identificar el origen o características.”
(Business Colombia, 2018. párr 1)

2.7. Marketing

“El Marketing (o mercadotecnia) es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores. Como forma de negocios que es, tiene por obligación lograr valor.” (Business Colombia, 2018. párr 1)

2.8. Mercado

Lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo. (Business Colombia, 2018. párr 1)

2.9. Oferta

Se define como el monto que los productores están dispuestos a vender en el mercado durante un periodo dado a un precio específico. (Astudillo, 2012, p. 62).

2.10. Posicionamiento

“Posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes –el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 185).

2.11. Producto

Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad. Es la salida de cualquier proceso. (Business Colombia, 2018. párr 1).

2.12. Textil

Dicho de una materia: Capaz de reducirse a hilos y ser tejida (Diccionario de la Lengua Real Academia Española, 2018. párr 1).

3. Marco Teórico

3.1. Plan de Marketing

3.1.1. Definición de Marketing

En un sentido amplio, Marketing significa la relación que posee la empresa con respecto al mercado, su actuar en él, su efecto en los clientes y la competencia. Para entenderlo con mayor profundidad, "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Kotler, 2001, p. 7). Como se puede apreciar en esta definición, la interacción producida entre los agentes del mercado se basa en las necesidades de los clientes, por otra parte, el valor ofrecido por las empresas u organizaciones.

Como un complemento del intercambio entre empresas y clientes, se propone la siguiente definición: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización". (Stanton, Etzel, y Walker, 2004, p. 7). La mezcla de marketing, precisamente surge a raíz de la propuesta de valor que plantea la empresa y configura la combinación de los productos, su precio, la comunicación que se realiza para darlos a conocer y determina la plaza en que será ofrecida.

3.1.2. Definición de Plan de Marketing

El Plan de Marketing es un documento escrito en el que se definen los objetivos de la organización de una forma sistémica y a su vez se indican los planes de acción para alcanzarlos. Sanz de la Tajada (1974) (como se citó en Sainz de Vicuña, 2015). Como se puede ver, los elementos del plan tienen que estar redactados y ordenados bajo una estructura definida. Esto permite la ejecución y control de las acciones de Marketing de un modo secuencial. Es así que también se contemplan los datos temporales que hacen falta para la puesta en marcha.

Para McCarthy y Perreault, (1997) existen además otros factores a tomar en cuenta. La combinación de marketing ofrecida (mercado meta y tiempo), recursos de la compañía (costos y la periodicidad) y por último los resultados esperados. Con estos pormenores se constituye finalmente el plan que garantice una ejecución exitosa, así como las formas de evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Los modelos de planificación que adoptan planes de marketing son tan variados como la cantidad de empresas que los realizan. Consecuentemente, se puede denominar de diversas formas como “plan anual de marketing, plan de negocios, plan comercial, plan operacional de marketing o plan de acción de marketing” (Vicente, 2000, p. 13). Sin embargo, varios de ellos asumirán ciertas directrices como lo son el planteamiento de la visión de la organización, análisis interno y externo, formulación de objetivos, planes de acción y control y medición.

A su vez existen dos tipos genéricos de planes de marketing que son el Plan para un Nuevo producto y los Planes de marketing anuales. Como Cohen, (2002) nos explica. El plan de marketing para un nuevo producto incluye el desarrollo de la propuesta de nuevos

productos, servicios o experiencias que la empresa no ha lanzado aún. Y, por su parte los planes de marketing anuales sirven para productos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de productos en la empresa que requieren de una revisión constante y fresca para mantener el enfoque.

3.1.3. Análisis de la Situación

3.1.3.1. Fuerzas Competitivas de Porter

A. Poder de Negociación con los Clientes

Con el paso de los años, los clientes han adquirido cada vez mayor importancia desde la perspectiva del marketing. El enfoque de producción en cadena y la concentración en la oferta se ha trasladado hacia un enfoque de valor y satisfacción de los clientes. Con este protagonismo, sus exigencias y expectativas se han incrementado. En este enfoque, recae el poder de negociación que poseen para obtener mejores condiciones de intercambio de valor.

Estos clientes, a su vez pueden tener un perfil de productores, intermediarios o consumidores. Para comprender mejor la raíz de este poder de negociación, Villacorta, (2010) menciona dos variables importantes, su sensibilidad al precio y el poder de negociación relativo con los proveedores; por su parte la sensibilidad al precio refiere al nivel de los costes, que en cuanto mayor sea, mayor será la sensibilidad; la calidad de los productos, que mientras mayor sea, menos será la sensibilidad al precio; el grado de diferenciación de los productos ofrecidos, que mientras sea mayor, menor será la sensibilidad al precio y por último la intensidad de la competencia entre clientes, que en caso de ser muy alta, mayor será la sensibilidad.

Así, se puede apreciar la importancia de la sensibilidad al precio, que, en términos de intercambio de valor, es la principal variable por la parte del comprador. Todos los indicadores que proceden de la sensibilidad al precio se configuran por las características del producto ofrecido, las cuales se explican líneas atrás.

También, Villacorta, (2010) pone de manifiesto “El poder dependerá, en última instancia de la capacidad por parte de uno de los miembros para amenazar al otro acerca de no realizar la transacción comercial” (p.154). Aquí se explica la dinámica de la negociación, en que el riesgo que corren tanto proveedores como clientes es el de perder la transacción. De esta manera se explica el poder relativo de los clientes, en cuanto se evita el supuesto de interferir con la compra.

A propósito de explicar el poder relativo, Villacorta, (2010) afirma que las variables concernientes a éste, son el tamaño y grado de concentración de los compradores, en donde entre más grandes sean los compradores pueden realizar pedidos más grandes y a un menor coste; la información disponible de los compradores, la cual en cuanto mayor es, mejor poder de negociación existe; los costes de sustitución, que mientras mayor sea, menor será su capacidad de negociación; y por último, la integración vertical del comprador, que en cuanto mayor sea, mucho mejor su fuerza para negociar.

Por su parte Quimi Net (2012) menciona otra variable importante en la negociación, el canal de distribución que poseen los clientes, donde la exclusividad o necesidad de que un producto se ofrezca por ese canal le otorga mayor poder; a su vez, el volumen de compra de los clientes le brinda una mejor posición; y para concluir reconoce el riesgo de que los clientes

se pongan de acuerdo para aceptar los mismos niveles de precios.

B. Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de la industria, el conjunto de empresas que existen relacionadas a productos similares o sustitutos se suministran las unas a las otras. Las materias primas que se utilizan son comunes en muchos casos, y dependiendo de la cantidad de alternativas, el precio al que son ofrecidas varía.

En una industria, “El poder de negociación de los proveedores se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar de alguna otra manera los precios de los insumos o los costos de la industria” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 56). Como se puede observar, las variables que influyen en el poder de los proveedores van a corresponder con el poder de los compradores. El tamaño o la magnitud que posee una empresa o unidad de negocios tanto para adquisiciones como para venta tiene una relación positiva con su poder de negociación.

Como afirman Baena, Sánchez, y Montoya, (2003). Los proveedores definen parcialmente el posicionamiento de las empresas en el mercado, la importancia que poseen estas empresas para el producto del sector determina la intensidad de la fuerza. Este concepto de posicionamiento, se configura por los atributos de la industria, y permite a la empresa, adquirir mayor competitividad.

Así mismo, Baena et al. (2003) nos proporcionan una lista de las variables más relevantes de esta fuerza: La concentración de los proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, la diferenciación de insumos, los costos de cambio,

la disponibilidad de insumos sustitutos y el impacto de los insumos e integración hacia adelante.

C. Amenaza de nuevos competidores

El conjunto de empresas que conforman una industria detentan ciertas particularidades. Algunas de ellas son la maquinaria utilizada, la cual es esencial para la elaboración de los productos del sector. En el caso de que dichas máquinas sean muy costosas, surge una barrera económica para empresas que pretendan introducirse en el sector y competir con las ya existentes. Así como esta barrera económica, pueden aparecer distintos tipos de obstrucciones para que la atraktividad de la industria se reduzca. Entonces, la amenaza de nuevos competidores dependerá principalmente de la rentabilidad y el desarrollo que haya mostrado la industria en el aspecto positivo, y las barreras de entrada en el negativo.

Como Baena et al, (2003) proponen, las barreras más comunes son: Las economías de escala y la curva de experiencia de las empresas actuales, requisitos de capital, costos al cambiar de proveedor, acceso a insumos y canales de distribución, identificación de marca, diferenciación del producto y finalmente las barreras gubernamentales. Como vemos, los obstáculos de entrar en una industria, tienen relación con la ventaja actual de las empresas presentes. En términos de recursos representan un salto de tiempo y capital, donde el riesgo asumido será proporcional al beneficio.

D. Amenaza de Productos Sustitutos

Si bien las empresas competidoras en una misma industria presentan una amenaza importante, existen otros productos y otras empresas (que pueden pertenecer incluso a diferente

industria) que son una amenaza. Como lo define Hill et al. (2015), los productos sustitutos son “productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes” (p. 58). Tomando como referencia las necesidades que se satisfacen con estos productos sustitutos se encuentra que mientras más concisas sean las necesidades, más difíciles serán de sustituir los productos. En caso de que sean productos sumamente diferenciados también será más difíciles de sustituir.

De igual modo, Hill et al, (2015) afirma que estos productos sustitutos, pueden limitar el precio que las compañías fijan para sus productos, y por lo tanto se limita toda la rentabilidad de la industria. Naturalmente, esto trae como consecuencia una rivalidad entre industrias. Además se realizan estrategias de marketing enfocadas a los canales de distribución y su promoción.

Para Baena et al, (2003) los factores que permiten saber si se constituye realmente una amenaza son la disponibilidad de sustitutos, el precio relativo entre el ofrecido y el sustituto, rendimiento y calidad comparada entre el ofrecido y el sustituto; y por último los costos de cambio para el cliente. Cabe resaltar que dichos precios, calidad y rendimiento son variables más sensibles a medida que las necesidades que se satisfacen son más parecidas entre sí, o en todo caso que sean la misma.

E. Rivalidad entre las empresas

Al igual que en las demás fuerzas que ayudan a explicar el atractivo que posee una industria, la rivalidad entre empresas posee algunas variables que determinan la intensidad con que esto sucede. Hill et al. (2015) proponen cuatro factores que contribuyen a la intensidad de la competencia: La estructura competitiva de la industria, las condiciones de la demanda, las condiciones del costo y la altura de las barreras para la salida de la industria.

- Por un lado, la estructura competitiva refiere a la cantidad de empresas que posee la industria y su fragmentación dentro de ella. La forma regular que poseen es poco fragmentada y no existe una uniformidad en los precios establecida. En caso de que sea una industria consolidada es posible que surjan oligopolios y se uniformicen los precios y la oferta. La intensidad de la competencia será mayor cuando sea una industria consolidada puesto que es difícil adherirse a un oligopolio.
- La demanda en la industria se determina por la cantidad de clientes que haya en ella o la magnitud de sus compras. Mientras mayor sea alguna de ellas, menor será la rivalidad entre las empresas que conforman esa industria ya que no lucharán por los mismos clientes y mantendrán su participación de mercado relativa.
- Las condiciones de los costos refieren a la proporción que ocupan los costos fijos y los costos variables dentro de la estructura de costos. Mientras mayores sean los costos fijos que se asumen en industria, más

propensas estarán las empresas a tener rivalidad. En este caso las ganancias provendrán de mayores volúmenes de venta. Por otro lado, en caso de que sea una industria en que se requiera una menor proporción en costos fijos, será más atractiva y la competencia que aparezca no será causa de rivalidad inmediata.

- Por último, las barreras de salida son variables económicas y estratégicas que impiden el abandono de las industrias.

3.1.3.2. Tipología de los Segmentos del Mercado

La mayoría de empresas operan en mercados numerosos, en donde se encuentran múltiples consumidores. Sin embargo, no todos los consumidores pueden ser atendidos con el mismo producto y los mismos servicios. Es por eso que es necesario “diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” (Monferrer, 2013, p. 57). En este sentido, el enfoque hacia estos grupos homogéneos permite elaborar un conjunto de estrategias especiales.

Una empresa, puede enfocarse tanto a uno como a varios segmentos para ofrecer sus productos. Teniendo en cuenta los aportes de Aaker y Day, (1989), vemos que una empresa puede desarrollar un programa de marketing diferenciado para cada uno de sus segmentos. De esta forma un mismo producto puede tener diferentes versiones dependiendo del segmento al que se dirigen.

Para Kotler y Armstrong, (2008), las principales variables para la segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Sin embargo, esto no significa que no existan más formas de segmentar.

A. Segmentación Geográfica

Este tipo de segmentación “requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 165). En dichas áreas geográficas se reúnen características homogéneas como el clima, terreno, condiciones medioambientales etc. Aaker y Day, (1989) añaden que entre las regiones geográficas, existen diferencias entre demanda agregada, gustos y preferencias. De esta forma vemos que la segmentación geográfica no se limita a las condiciones físicas del suelo en que se encuentran los grupos humanos, sino que también reúnen características comunes entre ellos que pueden usarse en otros parámetros de segmentación.

B. Segmentación Demográfica

Como afirman Kotler y Armstrong, (2008). “divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad” (p. 167) Este tipo de segmentación es el más conocido y el más utilizado por las empresas por la facilidad que existe para separar los grupos humanos con la data disponible.

Dentro del mismo tipo de segmentación surgen segregaciones acordes a la edad de las personas, por ejemplo, Aaker y Day, (1989) mencionan el ciclo de la vida familiar como una variable en la segmentación, donde se distinguen fases de

soltería, parejas recientemente casadas, hijos jóvenes, hijos mayores y padres jubilados.

C. Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica “divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 169) En cuanto a este tipo de segmentación, puede existir gran variedad de perfiles psicográficos dentro de otros parámetros de segmentación. Esto es posible a que cada vez más se busca una identidad a nivel personal y se generan mayor número de nichos de mercado. Sin embargo, “Las actividades, los intereses y las opiniones son, en contraste, bastante específicos para la compra y el uso de la categoría del producto” (Aaker y Day, 1989, p. 571)

D. Segmentación Conductual

Por último, encontramos a la segmentación conductual, donde se “divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 170). Este método es una tendencia y es considerado por muchos mercadólogos como la forma más eficaz de agrupar elementos del mercado potencial y real.

3.1.3.3. Análisis FODA

Es una herramienta administrativa que sirve para identificar elementos internos y externos de la empresa. Como afirma Ponce, (2007) “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como

su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 114). Esta se presenta en forma de acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Éste, surge como resultado del análisis interno y externo de la empresa. “La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. (Matriz FODA, s.f., párr 1). Es una herramienta que se ha popularizado mucho gracias a su simpleza y eficacia.

Por su parte Ponce (2007), identifica algunos de los principales pasos para la elaboración de la matriz. Primero es necesario identificar todos aquellos factores como fortalezas y debilidades dentro de la empresa y a su vez las oportunidades y amenazas en la industria, posteriormente se ha de realizar una ponderación de los factores internos y los factores externos.

3.1.4. Objetivos de Marketing

Los resultados específicos, deseados y esperados del plan de marketing son los objetivos. Para definirlo con mayor claridad:

“Objetivos son aquellos que queremos conseguir y las estrategias son los recursos que usamos para lograrlo. Un objetivo de marketing implica el equilibrio entre productos y sus mercados, o sea que tiene que ver con qué productos queremos vender en qué mercados” (Westwood, 2016, p.43)

En el ámbito empresarial, la competencia es inminente. Así, se hace indispensable conocer qué productos pueden ofrecer mayor valor y rentabilidad; y estos, a su vez, deberán ser ofrecidos en el mercado más enfocado y mejor definido.

3.1.4.1. Objetivos Cuantitativos

En este tipo de objetivos, “hacemos referencia a los que proponen logros mensurables para la organización, expresados en cifras concretas” (Del Rosal Serrano, 2015, párr. 1). En este punto observamos que la capacidad de ser medidos es primordial en los objetivos cuantitativos. Y en especial, se pueden brindar cifras precisas como indicadores. En caso de la participación de mercado el dato es un porcentaje, que refiere la porción de un mercado concreto.

3.1.4.2. Objetivos Cualitativos

Por su parte, Del Rosal, (2015) afirma que los objetivos cualitativos fijan metas más genéricas y menos tangibles, que sin embargo no dejan de ser importantes, menciona por ejemplo la imagen del producto, el posicionamiento de la marca y la dimensión mínima para seguir en el mercado. En este aspecto, los objetivos no se limitan a la subjetividad de los individuos, sino que difieren de los cuantitativos en su dimensión. Este tipo de objetivos se pueden plantear nociones concretas en el mercado que simplemente son difíciles de medir.

3.1.5. Estrategias de Marketing

Según Westwood, (2016). Una estrategia de marketing se plantea de la misma forma que una estrategia común, en que es un medio para alcanzar un objetivo, solo que se aplica en relación al mercado; a su vez, se describe cómo lograr dichos objetivos en un marco temporal, todo ello redactado de una forma general. Dicho marco temporal se suele plantear en el largo plazo dado que juega con variables fundamentales de la empresa y requiere de resultados en el plano competitivo.

3.1.5.1. Ubicación del Negocio Medular

Se entiende como Negocio medular al “negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la venta y compra de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 81). Para la producción de dichos bienes, se entiende que cada empresa se encuentra en un punto del proceso y descubrir cuál es ese punto es parte de la estrategia.

Para Mintzberg y Quinn, (1993) la descripción de la actividad económica se entiende en la noción de corrientes, donde existen estrategias para cada posición en la misma. Las estrategias que se emplean en los negocios corriente arriba, que son las más cercanas a la materia prima son los bajos costos de producción, márgenes altos de ganancia; en cuanto a los negocios entre corrientes, se busca eficiencia en la producción, desarrollo de atributos que brinden mayor valor agregado; y por último para los negocios corriente abajo, se debe tener en cuenta el canal de distribución para aplicar estrategias de merchandising.

3.1.5.2. Diferenciación del negocio medular

A. Cadena de Valor de Porter

Dentro de este esquema, se pone en perspectiva el aporte de cada área funcional primaria y de apoyo de la organización para conseguir una ventaja competitiva. De dichas áreas se desprende una serie de estrategias que pueden ser ejecutadas con el fin de brindar la ventaja competitiva. Porter (1985), comenta que las categorías genéricas pueden ser divididas en actividades discretas, y estas a su vez deben ser aisladas, el grado de disgregación depende de la naturaleza de las actividades. Las actividades deben ser aisladas y separadas en caso de que posean diferentes métricas económicas, tengan un gran impacto potencial de diferenciación o representan una proporción creciente de costos.

B. Estrategias Genéricas de Porter

El autor aporta las estrategias más difundidas en el mundo de los negocios, el costo bajo, la diferenciación y el enfoque. Este tipo de diferenciación medular sirve para alcanzar una ventaja competitiva. Para Porter, (1980) la empresa puede perseguir más de una aproximación como meta principal, sin embargo, esto es difícilmente posible.

En el caso del liderazgo en costos, como afirma Porter, (1980), requiere la construcción de plantas eficientes a escala, reducción de costos por medio de la experiencia, control riguroso, evasión de cuentas de clientes marginales. Bajo este enfoque, se presta principal atención a la manufactura y aprovisionamiento, cuando por su parte se deja de lado el servicio, la fuerza de ventas.

Por su parte la diferenciación, es una estrategia que pretende que los productos ofrecidos por la empresa sean percibidos como únicos. Porter (1980) menciona algunos enfoques para diferenciar como el diseño de la marca, tecnología, servicio al consumidor, red de distribución y además hace hincapié en que provee aislamiento contra la rivalidad de otras empresas por medio de la lealtad a la marca y la baja sensibilidad de los consumidores al precio.

La estrategia del enfoque, en cambio, consiste en concentrar los esfuerzos de marketing hacia un grupo de compradores bien definido. Porter (1980), afirma que la estrategia se basa en la premisa de que la empresa es capaz de servir de forma más eficiente y efectiva a un target más estrecho.

C. Estrategias de alcance de la segmentación

El alcance que poseen las estrategias de marketing en la organización están relacionadas con el tamaño o la extensión del mercado donde trabajan. Para Mintzberg y Quinn (1993) el concepto de este alcance refiere al impulso de la demanda, es decir, que procede desde el mismo mercado y por su parte la diferenciación es un concepto relacionado con el impulso de la oferta. Dentro de este tipo de estrategia encontramos los distintos niveles de segmentación que se dan en el mercado.

Parece extraño considerar la segmentación como una estrategia para competir en un mercado, cuando la mayoría de empresas posee algún lineamiento en base a su segmentación. Sin embargo, la segmentación es una variable que se puede trabajar en mayor o menor medida en base a los productos que se ofrecen y la industria en la que se compete.

La empresa puede optar por no diferenciar su producto enfocándose a un grupo específico de personas. Para Mintzberg y Quinn, (1993), se puede emplear una estrategia de marketing sin segmentación cuando la organización trata de captar una porción amplia de mercado. Este tipo de estrategia puede emplearse para productos de consumo masivo, como es la sal, agua, electricidad, detergente, etc. En este caso, para el eje comunicacional de las empresas, se resaltarán los atributos de los productos, dejando de lado el mercado en general y haciendo un fortalecimiento de la oferta.

En caso de que se opte por emplear una diferenciación con la ayuda de la segmentación. Mintzberg y Quinn (1993) afirman que existe una cantidad ilimitada de formas en las que se puede segmentar, siendo un cambio básico en el producto básico y real, buscar una segmentación integral, ser selectivos o escoger nociones de posicionamiento muy concisos.

Cuando el nivel de segmentación es muy agudo o selectivo y se toma como objetivo un solo segmento, éste suele denominarse nicho. La estrategia de nichos de mercado pretende “seguir las recetas industriales al pie de la letra, proporcionando sus productos a comunidades específicas” (Mintzberg y Quinn, 1993, p.88). En este caso, cada proceso de desarrollo de los productos se realiza específicamente a partir del nicho seleccionado y suele presentarse poca competencia.

En la actualidad, las tendencias de la segmentación han llegado a un punto en que no solo se atienden pequeños grupos de personas, sino que se ha brindado la posibilidad de personalizar cada producto ofrecido para cada cliente. En este escenario, la dinámica más habitual en la recolección de los atributos requeridos se da por medio de fabricación sobre pedido. “Estos casos implican la cadena de valor completa: el

producto no sólo es distribuido de manera personalizada, montado y aun fabricado sobre pedido, sino que también y, sobre todo, es diseñado para un cliente en particular” (Mintzberg y Quinn, 1993). A su vez, esta configuración de elementos y atributos que llevan consigo los productos pueden proceder de un catálogo de partes definidas o solo se realizan ciertas modificaciones al producto básico.

3.1.5.3. Elaboración de los negocios medulares

Teniendo en cuenta la ubicación y diferenciación de los negocios medulares, el negocio puede desarrollar la oferta de sus productos abriéndose paso por medio de la penetración, desarrollo de productos o de mercado, y la diversificación. Estas estrategias se entienden como estrategias de crecimiento. Como afirma Ansoff, (1975) el término diversificación es usualmente asociado a un cambio en las características de las líneas de productos o el mercado pero es necesario diferenciarla de las otras estrategias.

A. Estrategias de Penetración

En la estrategia de penetración, Ansoff (1975) manifiesta que la compañía busca mejorar la performance del negocio ya sea incrementando el volumen de las ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. Para esta estrategia se emplearán los productos y mercados existentes donde el principal objetivo será de incrementar la cuota de este mercado en términos de ventas. Como Mintzberg y Quinn (1993) afirman:

“El tratar de aumentar las ventas sin ningún cambio fundamental, ni en el producto ni en el mercado...es quizá lo más obvio para la expansión, aunque también lo más difícil, puesto que, al menos en un mercado estable, significa extraer una participación del mercado a otras empresas, esto conlleva a una competencia mayor.” (p. 89)

Si bien esta estrategia parece ser la más complicada, suele ser la primera en surgir en la mente de estrategias de negocios en todo el mundo. Para conseguir que se implemente

eficazmente, se recurre a la promoción y la comunicación en sus diferentes variables.

B. Estrategias de Desarrollo de Productos

En este tipo de estrategias se analiza la modificación de los productos y líneas de productos de una empresa en un mismo mercado. Las posibilidades de acción en esta estrategia son variadas y van desde la ampliación de productos o ampliación de líneas de productos hasta la reducción de las líneas de productos. En cuanto a la ampliación de productos, se pueden introducir productos similares al presente, en donde se mantiene el producto real y se modifican algunos atributos para tener un mayor alcance en el segmento.

Por otro lado, se pueden incrementar los productos en la línea de productos “Si se trata de productos nuevos y distintos lo anterior pudiera significar una diferenciación a través del diseño, o bien un incremento en el alcance, vía la segmentación, si los productos que se añaden a la línea son productos estandarizados” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 90), como vemos se establece una diferencia relativa entre los mismos productos realizados por la empresa o los pertenecientes a la misma línea de productos.

Como afirman Sajjad, Jamshed, Arshad y Adnan (2013), Las empresas tienen que entregar soluciones para las necesidades, deseos y demanda de los consumidores, los cuales serán consecuentemente una oportunidad para desarrollar sus carteras de negocio y sus ventas. Entonces, vemos que la decisión de emplear este tipo de estrategias, recae en las necesidades emergentes de los consumidores.

C. Estrategias de Desarrollo de Mercados

En este caso, la empresa se abre a nuevos segmentos y canales de distribución. “La sustitución de productos representa un ejemplo específico de la estrategia de elaboración de mercado, donde los usos de un producto son promovidos de tal manera que permiten sustituirlo por otro producto” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 90) en las campañas de comunicación se puede resaltar los atributos de los productos existentes que pueden sustituir otros en el segmento nuevo.

Para Sajjad et al, (2013) los productos permanecen idénticos, pero son ofrecidos a nuevos clientes objetivos, la exportación de los productos o incursión en nuevas regiones. El lenguaje, otras industrias y diferente uso para los productos son diferentes opciones de crecimiento por medio del desarrollo de mercado.

3.1.5.4. Ampliación del negocio medular

A. Estrategias de Cadena de Integración

Dentro de las actividades que realiza la empresa, se puede apreciar que existe un proceso y una cadena de operaciones que están íntimamente ligadas con otras empresas ya sea de aprovisionamiento o de distribución. Como menciona Mintzberg y Quinn (1993) “las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones, si incorporan en sus operaciones las actividades de sus clientes en la etapa final de la distribución, o la de sus proveedores en la etapa final del aprovisionamiento” (p. 91), en esta aproximación se puede plantear como una estrategia la adquisición o creación de nuevas operaciones dentro de la cadena de integración sea hacia arriba (proveedores) o hacia abajo (distribuidores).

Con respecto a la integración vertical hacia arriba, “Es una estrategia generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica” (Munuera y Rodríguez, 2012, p. 216) donde los productos o servicios que se obtienen de dichos proveedores son imprescindibles para la actividad principal de la empresa. En esta situación, se reconoce una carencia específica en la fuente de aprovisionamiento, donde se pretende instaurar un centro de actividades que sustituya dicha carencia. Por otro lado, también se da el caso en que hace falta tener mejor acceso a una tecnología específica.

La integración vertical hacia abajo, asume la misma lógica que en la de los proveedores. Por una parte pretende suplir una deficiencia de los distribuidores, o aprovechar una característica particular de los canales de distribución que no se puedan gozar en los actuales. Como Munuera y Rodríguez (2012) sugieren:

“la razón de la integración suele estribar, bien en la necesidad de asegurar el control de las salidas de los productos al mercado o bien en la búsqueda de una mejor comprensión de las necesidades de los clientes finales de los productos elaborados.” (p. 217)

Para este tipo de integración, es necesario evaluar los canales de distribución actuales y el diferencial que ofrecen dentro de la industria en que operan. En cualquiera de los tipos de integración es importante sopesar los costos generados por la realización de esta expansión, con los beneficios obtenidos.

B. Estrategias de Diversificación

“La diversificación se refiere al acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 91). Esta nueva cadena se despliega en nuevos mercados y se realiza con nuevos productos. Este tipo de expansión se llevará a cabo dependiendo de los recursos industriales, know how y recursos directivos que posea la empresa y se puede plantear como la estrategia más difícil de implementar y por consiguiente la última opción.

Alesón y Escuer (2000) afirman que altos niveles de diversificación hace que la empresa incurra en altos costos. Así mismo “Si una empresa opta por incorporar un gran número de actividades y participar en diferentes mercados internacionales, estaría dilatando excesivamente su recurso directivo (Alesón y Escuer, 2000, p. 118). Para implementar este tipo de diversificación corporativa la empresa debe enfocarse en los valores y misión de la compañía puesto que en los nuevos escenarios de competencia, se presentarán nuevos recursos naturales, esquemas políticos, recursos humanos, dinámicas de negocios, etc.

Dentro de esta opción estratégica se puede realizar una diversificación relacionada o concéntrica o una diversificación no relacionada o de conglomerado. Mintzberg y Quinn (1993) comparan ambas opciones de diversificación, donde la relacionada posee una sinergia potencial entre el nuevo negocio y el medular, basado en facilidades, capacidades, ventajas, canales y oportunidades comunes.

3.1.6. Acciones de Marketing

En la American Marketing Association, (AMA, 2017) se encuentra la siguiente definición, “Acciones de corto plazo que son tomadas para conseguir la implementación de una estrategia más amplia” (párr. 1) Como se puede ver, estas decisiones se toman dentro del corto plazo y en un ámbito más operativo.

Por otro lado, la táctica tiene una estrecha relación con la implementación. Como menciona Ashe-Edmunds, (2018). Estas tácticas se orientan a la consecución de las metas y se determina la forma en que se implementarán las estrategias.

3.1.6.2. Sobre el Producto

A. Ciclo de vida del producto

Para considerar las estrategias que serán utilizadas con respecto a la gestión del producto, tenemos que poner en contexto cuál es la etapa que atraviesa en el ciclo de vida. En términos generales, los ciclos de vida que pueden diferenciarse son la introducción, crecimiento, madurez y declive. Para introducir el concepto, Baker y Hart (2007) consideran además otras etapas en el ciclo de vida: gestación, introducción, crecimiento, madurez, saturación, declive y eliminación; dichos autores, realizan una analogía del ciclo de vida del producto con el ciclo de vida de un organismo vivo. Este proceso es una secuencia inmutable de los organismos y ayuda mucho a comprender el proceso de los productos. Esta guía se materializa en la facilidad de predicción y la generalización de condiciones en que se encuentra un grupo de productos de la misma etapa.

La primera etapa es la gestación de los productos, donde, como afirman Baker y Hart (2007) es necesario considerar dos factores determinantes en el éxito del producto, el tiempo que demora el desarrollo del producto o también denominado Time to Market, y la necesidad de hacer el producto bien desde su primera presentación con la técnica denominada Total Quality Management. Para obtener un desarrollo óptimo, se tiene que tener en cuenta el presupuesto de tiempo y capital, para que sea rentable tiene que estar listo para su introducción en la fecha planeada.

La segunda etapa es la introducción del producto, en ella es necesario tener en cuenta reacción potencial de los clientes al producto. Es posible generar expectativas desde un periodo previo a la introducción por medio de campañas de comunicación, BTL, relaciones públicas, etc. En el momento en que el consumidor se encuentre con el producto como afirma Baker y Hart (2007) la empresa tiene la oportunidad de sorprender a los clientes con formas novedosas de satisfacer sus necesidades; con o sin la colaboración de los consumidores, la introducción del producto es la más crítica en su vida y si sobrevive a ella promete un tiempo de vida aceptable y un retorno sobre la inversión prometedor.

La tercera etapa es el crecimiento, y en palabras de Baker y Hart (2007) el crecimiento es consecuencia de los cambios de la demanda y los proveedores, efecto conocido como “push” and “pull”; en el caso de la demanda se contagia de una forma natural, donde se muestran los productos, se conversa con otros consumidores acerca de las razones por las que se obtuvo dicho producto. Por su parte la oferta se realiza de la manera habitual. El periodo de crecimiento es una oportunidad para la competencia de ingresar en el mercado con métodos más agresivos y quitar participación a la empresa en crecimiento.

La cuarta etapa es la madurez, en esta etapa el crecimiento disminuye y se estabiliza en porcentajes bajos. Se genera la máxima participación en términos de desplazamiento de productos sustitutos. Para Baker y Hart (2007) en esta etapa el producto alcanza un punto en que ya no se desarrolla físicamente, la proliferación de variantes tan típicas en el crecimiento cesa, los clientes conocen lo que quieren y los atributos físicos del producto son conocidos y entendidos. En este aspecto, el impulso que posee la penetración de mercado se modifica y se migra de la agresividad de la comunicación con los consumidores hacia la eficiencia de uso de recursos, los cuales amenazan a los nuevos competidores.

La quinta etapa es la Saturación que en palabras de Baker y Hart (2007) es el punto avanzado de la etapa de madurez, el mercado se ha estabilizado, usualmente con tres o cuatro jugadores sirviendo la mayoría del mercado y un gran grupo de pequeñas empresas atendiendo las necesidades específicas de las minorías. En este punto del ciclo de vida, la competencia es intensa. En esta etapa se puede evidenciar la relación estrecha que existe entre participación de mercado y la rentabilidad.

La sexta etapa es el Declive, en este punto de la vida del producto, se puede observar como han surgido múltiples alternativas a la satisfacción de la necesidad inicial. Con frecuencia los clientes parecen más interesados en formas más innovadoras y eficientes de satisfacer sus necesidades. El cambio en los hábitos de consumo se da en una tendencia, donde la mayoría de consumidores atendidos por las empresas más grandes, determinarán el futuro del producto. Para Baker y Hart (2007) existen dos alternativas en este punto, la primera de ellas es resistir totalmente el cambio y la aparición de nuevos competidores, o considerar voluntariamente la eliminación.

Como es de suponerse, todo el análisis se engloba en un marco de rentabilidad e imagen corporativa.

La séptima y última etapa en el ciclo de vida del producto es la eliminación deliberada del mismo. Como menciona Baker y Hart (2007) el cambio es inevitable en la mayoría de los casos y la continuidad de la existencia de las empresas depende de el buen manejo de la cartera de productos que posean. En la mayoría de productos que se desarrollan, se deberá atravesar esta etapa, es por ello que se debe analizar con cuidado.

B. Portafolio de Productos

La cantidad y distribución de los productos que posee una empresa es importante para su estabilidad y crecimiento. Las diferentes combinaciones y variantes del producto favorecen atender adecuadamente a los segmentos de interés para la empresa. Haciendo un énfasis de la utilidad del uso del portafolio en el ciclo de vida del producto, encontramos que, en la actualidad, los ciclos se han acortado, y los consumidores suelen optar por formas más innovadoras de satisfacer sus necesidades.

Como afirman Baker y Hart (2007) las empresas deben estar en constante búsqueda de nuevos productos y consumidores; por otro lado, hacen énfasis en que es más costoso conseguir nuevos consumidores que mantener los que ya se tienen. Más allá de dicho análisis, el destino de los portafolios de productos depende de los objetivos de la empresa. Así mismo Baker y Hart (2007) proponen que las empresas pequeñas solo poseerán una línea de productos, mientras que las empresas grandes podrán tener dos o más líneas distintas.

C. Prueba de mercado

La prueba de mercado es una práctica que pretende disminuir la incertidumbre en el momento de lanzar un nuevo producto al mercado. Ésta se realiza escogiendo un mercado pequeño que posea las mismas características del mercado objetivo y se realice una prueba de la puesta en escena del producto previa al lanzamiento. La empresa tendrá que evaluar si es necesario realizar esta prueba de mercado. Como indican Baker y Hart (2007) se tiene que tener en cuenta el tiempo que le toma a la empresa poner en el mercado su producto, desde el momento de su concepción (factor al que denominan time to market). Dicho tiempo es importante porque brinda competitividad frente a los otros productos sustitutos, y permite un desarrollo sano de las finanzas de la empresa, considerando la rentabilidad.

Existen dos razones por las que resulta importante la prueba de mercado. La primera de ellas es la práctica logística, en donde se presta atención a posibles problemas que pueden surgir durante la fabricación, abastecimiento, almacenaje etc. Con ello, se disminuye el riesgo de incurrir en costos no previstos en la fase de desarrollo.

La otra principal razón por la que se realizan pruebas de mercado es para analizar la respuesta del mercado, desde un punto de vista comercial. Con esta prueba se puede determinar la frecuencia de compra, pronóstico de ventas, medios de pago, canales más visitados, etc. Ésta es la razón más conocida y empleada.

Se tendrán que analizar ambos factores para poder decidir si es necesario implementar una prueba de mercado. Esta

práctica no es utilizada previa a todos los lanzamientos de nuevos productos

D. Estrategias ofensivas

Este tipo de estrategias en palabras de Baker y Hart (2007) se encargan de añadirle nueva vida a un producto maduro, el objetivo es iniciar una nueva fase de crecimiento. Dentro de estas estrategias encontramos las mencionadas en la matriz de Johnson y Jones de 1957, donde no se toman en cuenta las opciones que reclaman una nueva tecnología:

- Remerchandizing: Incrementa las ventas para los consumidores que actualmente son servidos por la compañía.
- Nuevo uso: Pretende encontrar nuevas clases de consumidores que puedan utilizar los productos actuales de la empresa
- Reformulación: Para mantener un balance óptimo entre el costo, la calidad y la disponibilidad en las fórmulas de los productos actuales de la empresa.
- Producto mejorado: Pretende mejorar productos actuales en términos de utilidad y la posibilidad de emplear el merchandising con los consumidores.
- Extensión de mercado: Para alcanzar nuevas clases de consumidores al modificar productos actuales.
- Extensión en la línea de productos: Pretende ensanchar la línea de productos ofrecida a los consumidores presentes por medio de una nueva tecnología.

E. Relación con el cliente

La labor del marketing como ciencia ha migrado de la estrategia en los mercados hacia una relación más estrecha con los clientes de las empresas. Una de las herramientas más utilizadas es el CRM (Customer Relationship Management) el cual ha presentado ciertos beneficios y dificultades para profundizar en dicha relación con los clientes.

Para empezar, el CRM es una herramienta tecnológica, es un software que recauda grandes cantidades de información de cada cliente que posee la empresa, por ejemplo, sus nombres, empresas, hábitos de consumo, frecuencia de consumo, valor de sus compras, cumpleaños, clientes, etc. Toda esa información queda a disposición de la empresa para explotarla en pos de una relación más estrecha con los clientes. Muchas veces esa información configura las futuras ofertas y los atributos que pueden interesar a los clientes. Sin embargo, en ocasiones se puede saturar a los clientes con tantas ofertas.

Debido a esta dificultad en la implementación de esta estrategia. Se han compartido algunas recomendaciones, como la de elaborar una estrategia de relación con los clientes antes de implementar el CRM. Por otro lado, también se sugiere tener en cuenta que esta funge como un software y es solo un soporte tecnológico. Los consumidores cada vez están más enterados de su información, y no les gusta ser solo un ingreso más en una base de datos. La relación con el cliente depende en gran parte de la capacidad de brindar una retroalimentación y sentirse cómodos con la información que se recibe.

3.1.6.3. Sobre el Precio

El precio es la variable de marketing más fácil de implementar, pero es una de las más sensibles en cuanto al análisis necesario para que tenga éxito. Existen algunos factores determinantes para determinar los precios como lo son, los costos de la empresa, los precios del mercado, los precios de la competencia, el mercado, etc. Para Kotler y Keller (2012), existen seis métodos para fijación de precios:

A. Fijación del precio en base al Margen

Es el método más elemental para la fijación de precios. Consiste en añadir un margen estándar al costo del producto.

B. Fijación del precio en base al retorno objetivo

En este caso, la empresa determina el precio que alcance su porcentaje objetivo del retorno sobre la inversión

C. Fijación de precio en base al valor percibido

Este tipo de fijación considera múltiples factores que forman parte del valor percibido por los clientes. Algunos de ellos son el desempeño del producto, el canal de distribución, la garantía, soporte al consumidor, reputación, confianza y estima. Las compañías deben entregar el valor prometido y el consumidor debe percibirlo.

D. Fijación de precios en base al valor real

La empresa consigue clientes leales por medio de cobrar un precio bajo y justo a cambio de una oferta de alta calidad. La estrategia no consiste únicamente en fijar precios bajos, sino una forma de reingeniería para las operaciones de la compañía.

La empresa puede emplear esta estrategia para convertirse en un productor low-cost, sin sacrificar la calidad y así atraer un gran número de consumidores.

E. Fijación de precios en base a la competencia

La firma basa sus precios principalmente en la competencia. En una industria oligopolística que vende un bien de consumo como acero, papel, fertilizantes, todas las empresas normalmente cobran los mismos precios. Las pequeñas empresas cambian sus precios cuando el líder del mercado los cambia, independientemente de cuando su propia demanda o sus costos cambian.

F. Fijación de precios tipo subasta

Las empresas fijan un precio base para los productos y brindan un tiempo determinado para la realización de ofertas. A medida que ingresan más consumidores a la subasta, se va incrementando el precio. Este tipo de fijación se utiliza en plataformas web.

3.1.6.4. Sobre la Comunicación

La comunicación engloba muchos elementos dentro de la empresa. Por un lado, brinda información acerca de la empresa y sus productos a sus clientes y por otro también forma una imagen de la empresa frente a la sociedad. Para transmitir la información a los consumidores se pueden emplear medios masivos y comunicaciones personales. Kotler y Keller (2012) realizan una aproximación al respecto.

A. Comunicación Masiva

- **Publicidad:** Es una forma efectiva de diseminar mensajes en medios masivos. Para realizar una campaña exitosa es necesario identificar el mercado objetivo y los motivos de los consumidores. Por otro lado, hay que tener especial atención al presupuesto del que se dispone. Y por último se debe tener claro cómo evaluar los resultados
- **Promoción de ventas:** Es un ingrediente clave en las campañas de marketing, consiste en una colección de herramientas de incentivo, la mayoría de ellas en corto plazo, diseñadas para estimular una mejor compra o una compra más rápida para productos particulares. Cuando las desventajas estratégicas de la promoción limitan al consumidor a buscar solo las ofertas, es necesaria una reevaluación de las prácticas actuales.
- **Eventos y Experiencias:** Este tipo de comunicación se centra en auspicios de eventos y experiencias en línea y fuera de línea. Las empresas pretenden crear interés y compromiso en los consumidores.
- **Relaciones Públicas:** La empresa debe entablar una relación no solo con proveedores, distribuidores y clientes sino también con otros públicos importantes. Un público es un grupo que tiene un interés potencial en la empresa. En las relaciones públicas se incluye una variedad de programas que promueven y protegen la imagen de la compañía y de los productos individuales. Las principales funciones que cumplen las relaciones públicas son las relaciones con la prensa, la publicidad de los productos, comunicación corporativa, lobby y asesoramiento.

B. Comunicación personal

- **Marketing directo:** Se puede usar múltiples canales para alcanzar los prospectos individuales. Estos pueden ser correos electrónicos directos, marketing de catálogos, telemarketing, televisión interactiva, quioscos, sitios web y dispositivos móviles. La tendencia del marketing directo viene en aumento, en parte explicada por el alto costo de emplear fuerza de ventas para modelos B2B.
- **Marketing Interactivo:** La mayoría de los canales de comunicación y de ventas directa son electrónicos. La variedad de opciones para comunicación en línea representa la oportunidad de enviar mensajes personalizados que enganchen a los consumidores al reflejar sus intereses especiales y su comportamiento.
- **Comunicación boca a boca:** Los consumidores emplean el boca a boca para hablar de docenas de marcas cada día, desde entretenimiento y medios hasta comida, viajes y tiendas. El boca a boca es una oportunidad de difundir la imagen de marca de forma orgánica y con poca publicidad, y a su vez puede ser administrada e impulsada. Es particularmente efectivo para pequeñas empresas, para cuyos consumidores sienten una relación más estrecha con todas ellas. Se puede gestionar por medio de Comunidades online y foros, blogs, redes sociales, líderes de opinión.
- **Fuerza de Ventas:** Es la forma más antigua de marketing directo. Para ubicar prospectos, convertirlos en consumidores y hacer crecer los negocios, las empresas más industrializadas se basan en la fuerza de ventas profesional. Se pueden presentar de las siguientes formas. Aquel que distribuye un producto, quien toma las

ordenes de los clientes, quien instruye y brinda información acerca de los productos, quien posee conocimientos técnicos de los productos, el creador de demandas y el que soluciona problemas específicos de los clientes.

3.1.6.5. Sobre la Distribución

Las empresas necesitan un medio para hacer llegar los productos físicos a los consumidores. Es por ello que se elaboran diferentes formas para conseguirlo. Las empresas productoras pueden estar un paso más lejos de los consumidores que las empresas comercializadoras. Sin embargo, existen algunos canales que permiten la distribución desde los productores.

A. Clasificación de los canales de distribución.

Los canales de distribución se clasifican principalmente por su longitud, donde se evalúa el empleo de intermediarios para conseguir una mejor aproximación a los consumidores finales de esos productos. Por otro lado, se evalúa el empleo de distintos canales para llegar a los consumidores.

- Canal Directo: Como Vázquez y Trespalacios (2009) comentan “el fabricante vende directamente la mercancía al consumidor o comprador final. Se caracteriza por permitir un control del mercado y una relación directa con el cliente” (p. 20). En este escenario de distribución, se puede percibir con mayor facilidad las tendencias del mercado y hábitos de consumo. Sin embargo es posible que la empresa pierda flexibilidad para distribuir sus productos a nuevos consumidores. Este tipo de canal se emplea

en productos de gran volumen o valor monetario, y también en empresas de servicios por su naturaleza.

- También se puede considerar la venta por internet como un canal directo, puesto que el trato se realiza entre el fabricante y el consumidor final. La gestión del traslado se negocia entre las partes o se subcontrata a una empresa especializada.
- Canal Indirecto Corto: En este tipo de canal las empresas “utilizan un único intermediario que suele ser un minorista que adquiere la mercancía al fabricante y la vende al consumidor” (Vázquez y Trespalacios, 2009, p. 20). En este caso se negocian distintos términos de la transferencia de los productos de la fábrica a los minoristas. Dependiendo de las condiciones de dicha negociación se puede pasar el riesgo de los inventarios a los minoristas. El problema es que se pierde control sobre el mercado y se recibe menos información de éste.
- Canal Indirecto Largo. Para Vázquez y Trespalacios (2009), “El circuito cuenta con dos o más intermediarios en distintos niveles, como es el clásico intermediario mayorista y minorista” (p. 20). A medida que ingresan nuevos agentes comerciales al canal de distribución se pierde control pero se incrementan las posibilidades de financiamiento de stocks y especialización para el reparto.
- Distribución Multicanal. “Es una práctica corriente cuando los mercados están divididos en segmentos muy diferenciados, utilizando entonces distintos canales de distribución para alcanzar cada uno de los

segmentos que la empresa identifica como mercados – meta” (Vázquez y Trespalacios, 2009, p. 20). Se pueden emplear ventas directas en tiendas físicas o virtuales, empleo de fuerza de ventas por medio de agentes, uso de comercializadores mayoristas y minoristas, todo esto con el objetivo de alcanzar los segmentos que tiene prevista la empresa.

B. Estrategias de cobertura del mercado

La cobertura del mercado es la cantidad de puntos de venta que posee la empresa en un área geográfica determinada. Consecuentemente, ésta se sigue de la segmentación.

- **Distribución Intensiva:** Se emplea para los productos de uso frecuente o los denominados productos de conveniencia. A su vez, “implica máxima cobertura del mercado con numerosos puntos de venta para el producto. Se utiliza para bienes y servicios que el comprador desea adquirir con frecuencia y con esfuerzo mínimo” (Vázquez y Trespalacios, 2009, p.419). En este caso se emplea una distribución indirecta y suele contener varios intermediarios, que a su vez no requieren de ser muy especializados.
- **Distribución Selectiva:** Busca elaborar un conjunto de facilidades a los consumidores, que acompañen el producto básico que adquieren. A su vez , es posible brindar mayor enfoque y especialización en el momento de la venta. La distribución selectiva “ofrece el producto a través de un número de puntos de venta elegidos en funcion de la capacidad de cumplir con determinadas funciones o servicios comerciales” (Vázquez y Trespalacios, 2009, p. 419). Como se puede apreciar, contiene menos puntos de venta que la distribución intensiva, debido a su segmento más estrecho y las necesidades específicas que acompañan el producto.
- **Distribución Exclusiva:** Se usa en el caso de los niveles socioeconómicos elevados, y los productos exclusivos por su alto costo unitario en comparacion de otros se emplea la distribución exclusiva. Este esquema implica

“para un área geográfica definida el producto está disponible en un único punto de venta. El distribuidor evita la competencia en dicha marca ... a cambio de un mayor compromiso de colaboración... en la política comercial del fabricante” (Vázquez y Trespalacios, 2009, p. 420). Este cuadro de distribución ostenta una diferenciación en el producto. El aislamiento de puntos de venta similares de otras marcas permite conquistar dichas áreas geográficas. Sin embargo hace más difícil el acceso para los consumidores.

3.1.7. Branding

La marca juega un papel muy importante para identificar, posicionar y valorar una empresa, producto, línea de productos, etc. Como se menciona en la American Marketing Association (2017) una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otro elemento que identifique un producto o servicio de un vendedor como distinto de otro. Así, la gestión de las variables de la marca, pueden jugar a favor de la ventaja competitiva.

Uno de los conceptos más importantes relacionadas con la marca es el brand equity, que en palabras de Heding, Knudtzen, y Bjerre, (2009) es el valor que adquiere la marca pudiendo ser denominada valor de la marca, en el que además contempla dos dimensiones, una objetiva en cuanto se puede considerar como un activo intangible en el balance general de la empresa y una subjetiva que refiere a la percepción que tienen los consumidores de la marca o el valor añadido al producto funcional. Dependiendo del enfoque en que se analice, habrán de plantearse los objetivos en base a la gestión de la marca.

En suma, se puede considerar al branding como el conjunto de estrategias que permiten que el valor de la marca se incremente y se logre aumentar la ventaja competitiva de la empresa.

3.1.8. Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto muy relacionado con el branding y es el objetivo del área de marketing de las empresas. Así lo definen Ries y Trout (1986). Posicionamiento no es lo que una empresa le hace al producto sino lo que hacemos con la mente del prospecto, es la posición que ocupa el producto en la mente del prospecto. La forma en la que se procede para conseguir este objetivo es manipular nociones, sentimientos y configuraciones conductuales de la persona para asociarlos fuertemente a una marca.

3.2. Industria Textil en Arequipa

Para entender el mercado textil en nuestra ciudad, Cáceres, (2016) nos dice que, luego de Lima, Arequipa es la ciudad con mayor desarrollo industrial en el Perú y precisamente uno de los factores que lo permiten es su sector textil. En su mayoría, los productos textiles son exportados “alcanzando en el 2015 un total de 169 millones de US\$ A valor FOB, lo que representa un 13% de la exportación nacional, ubicándose solo después de Lima” (Larco, 2016, p. 22).

Esta industria se compone principalmente con materiales como el algodón, la fibra de alpaca y lana de oveja. Los cuales a su vez se venden como materia prima, en telas o prendas terminadas. El procesado y manufactura de las fibras y prendas de vestir se realiza por empresas de distinto tamaño. Dentro de ellas “800 a 900 micro y pequeñas empresas formalizadas que se dedican a la fabricación de prendas e insumos en fibra de camélidos” (Cáceres, 2016, párr 1).

Dentro de las exportaciones realizadas en la industria textil arequipeña, los destinos incluyen países latinoamericanos, Estados Unidos y Europa. “El destino de las exportaciones incluye 130 países, entre los que destacan Italia (20.3%), China (18.4%) y Estados Unidos (17.8%). Para estos mismos países, las exportaciones registraron, en 2014, incrementos de 67% (Italia), 47% (China) y 42% (Estados Unidos).” (Cáceres, 2016, párr 1).

3.2.1. Fibra de Alpaca

3.2.1.2. Propiedades

La fibra de alpaca es considerada una de las más finas del mundo, junto con la fibra de la cachemira, y la oveja merino. Como se menciona en Alpacas Cantabria, (s.f.). Las propiedades más importantes de esta fina fibra es la capacidad térmica, su suavidad y resistencia. Dichos atributos son algunos de los que le brindan la exclusividad a la fibra.

De la misma manera Alpacas Cantabria, (s.f.) proporciona mayor información sobre las cualidades de la fibra:

- “La fibra de alpaca es muy fina, puede llegar a los 19 micrones de finura.
- La fibra de alpaca es tres veces más fuerte que el de la oveja y siete veces más caliente.
- La fibra de alpaca tiene excelentes cualidades aislantes y térmicas por tener bolsas de aire microscópicas en el interior eso también la hace más liviana pero aún muy caliente.
- La fibra de alpaca tiene un brillo sedoso que se mantienen pese a la producción, teñido o lavado. La fibra de alpaca no contiene grasa, aceite o lanolina.

- La fibra de alpaca no retiene el agua y puede resistir a la radiación solar
- La fibra de alpaca es resistente logrando prendas muy durables y de cuidado fácil, siendo un ahorro para las personas y mayor cuidado para nuestro ambiente.
- La fibra de alpaca es hipo-alérgica por su gran finura.
- La fibra de alpaca tiene más de 22 colores naturales (café y grises)
- La fibra de alpaca no sólo se hila, se la puede afieltrar obteniendo hermosos paños y fieltro manual de alpaca” (párr. 1)

Como vemos, con la gran cantidad de atributos que posee la fibra de alpaca tenemos potencial como industria y competitividad a nivel mundial. El desarrollo de las empresas a nivel local ha incrementado a lo largo de las últimas décadas y se espera una evolución constante.

3.2.1.3. Clasificación

La fibra de alpaca se clasifica en base al grosor de su fibra, y ésta a su vez se mide en micrones. Cuanto menor el micronaje, mayor será la suavidad de la fibra:

Tabla 1
Micronaje de la Fibra de Alpaca

Tipo de fibra	Grosor
Royal Alpaca	menos de 19 μm
Baby Alpaca	22.5 μm
Super Fine Alpaca	25.5 μm
Huarizo	29 μm
Gruesa	32 μm

Nota . La tabla nos muestra el grosor de la fibra de la alpaca. Adaptado de "Pacomarca" por Pacomarca Sustainable Alpaca Network 2017. Elaboración propia

3.2.1.4. Producción de la fibra de Alpaca.

Para comprender la principal fuente de producción de alpaca Condori (2016) nos dice que. Arequipa es la principal productora de alpaca en el mundo, contamos con medio millón de cabezas del camélido y más de 100 empresas pequeñas medianas y grandes. Los recursos con que contamos para la producción nos permiten posicionarnos a nivel mundial como un clúster alpaquero y principal productor.

Así mismo, “Los productos que fabrican las empresas arequipeñas son: el top (fibra), hilo y prendas. Sin embargo, solo el 25% de lo que se exporta son prendas” (Condori, 2016, párr 3). Dichas cifras se ven más prometedoras con el paso de los años ya que cada vez aumentan más los procesos de manufactura y agregado de valor.

Por último, cabe mencionar que las principales empresas productoras de tops (fibra cardada) e hilos en colores naturales y teñidos son Michell y CIA e Inca Tops. Dichas empresas tienen una tradición de productoras de materia prima para la industria textil alpaquera de más de 100 años.

3.3. Empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

3.3.1. Historia

Waka-s inició como una oficina de comercialización textil en el año de 2005. Hacia el año 2012 comenzó con el alquiler de un local propio para la producción y manufactura de prendas de vestir. En ese año se realizó la adquisición de maquinaria de tejido y lavado para las prendas de alpaca y se contrataron operarios para el manejo de las mismas. A la actualidad se ha desarrollado como productora de prendas de vestir en tejido de punto, cuenta con maquinaria de última generación, y ha desarrollado dos marcas propias en el mercado nacional.

3.3.2. Mercado

El principal mercado de la empresa es el mercado exterior siendo Francia, Estados Unidos, Alemania, Colombia e Inglaterra los principales destinos de sus exportaciones. Los productos adquiridos por los países son realizados de acuerdo a las especificaciones de los propios clientes y se cuenta con plazos de producción que van desde las 6 semanas hasta los tres meses.

3.3.3. Tercerización de Producción

El principal giro de la empresa se avoca a la tercerización de la producción, además “cuenta con expertos en la industria de tejido de punto tanto para el desarrollo de prendas exteriores tales como suéteres, bufandas, guantes, etc. así como prendas interiores confeccionadas en tejido circular como T-shirts, camisetas, tops, polos, etc.” (Febres, 2010, párr 1). Se brinda el servicio de tejido y confección de prendas terminadas en las galgas de 3 a 14, empleando fibras nobles como la alpaca, oveja merina, cachemira, algodón pima, etc.

3.3.4. Marcas Propias

La empresa cuenta con dos marcas propias que ofrece en el mercado nacional.

La primera de ellas es Hadas & Duendes la cual es:

“una marca pensada para recién nacidos y niños menores a 8 años, tiene un estilo elegante y sofisticado utilizando las mejores materias primas que el Perú puede producir, así como las adecuadas para el desarrollo de determinados productos que requieren de atributos especiales” (Febres, 2010, párr 1).

Por otro lado, Maniquí, es una marca que surge como propuesta de prendas de vestir para dama en género de punto. Sus prendas reflejan los atributos de las fibras nobles como la alpaca, oveja merino, seda, algodón pima, etc. con el diseño y calidad de confección necesarias para realzar la exclusividad de estos materiales. El objetivo de la marca es: “brindar a la mujer la oportunidad de sentir y experimentar las fibras más finas del mundo adaptadas a un entorno cada vez más exigente en diseño, pero respetando siempre a la naturaleza” (Febres, 2010, párr 1).

CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Enfoque del Estudio

Enfoque de Estudio Mixto, es decir, se aplicará un enfoque Cuantitativo y Cualitativo. Por su parte el enfoque cuantitativo se debe a la realización de un cuestionario para sondear el mercado actual de la marca. Entonces, “Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.” (Hernández, 2014, p. 4) podemos afirmar que posee un enfoque cuantitativo.

Por otro lado, posee un enfoque Cualitativo debido a que se realizarán entrevistas para comprender la visión y la misión de la empresa, y de ellas derivarán futuras propuestas. Así, “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández, 2014, p. 8)

2. Alcance de la Investigación

Investigación Descriptiva, puesto que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p. 92). En este caso, se pretende definir las características de la empresa, de su mercado y sus procesos, los cuales pueden ser sometidos a un análisis y de los cuales existen teorías previamente establecidos.

3. Diseño de la Investigación

No experimental, ya que no se manipularán las variables para analizar su comportamiento. Para Hernández, (2014) en una investigación no experimental no se generan situaciones nuevas, sino que se observan las ya existentes, no se tiene control sobre ellas. Como se ve en este caso solo se observa y recopila información de los fenómenos causados por las variables sin intervención del investigador.

Transversal, puesto que se realizará en un solo momento en el tiempo. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.” (Hernández, 2014, p. 154) El cuestionario, se realizará una única vez en un momento dado.

4. Población y muestra

La presente investigación toma como población al mercado objetivo de la empresa, segmentado de la siguiente manera:

- Segmentación Geográfica: Países anglosajones, países nórdicos europeos y mercado asiático.
- Segmentación Demográfica: Hombres y mujeres de entre 30 y 60 años, con un ingreso familiar anual de \$ 20 000, que cuenten con educación superior.
- Segmentación pictográfica: Nivel socioeconómico B+, A para el mercado nacional. Poseen un estilo de vida tradicional, pero valoran el estatus, son personas cultas y aprecian las nuevas experiencias. Su personalidad es más sobria, sofisticada y abiertos a cosas nuevas.

Según, Mincetur (2017), al Perú arriban un total de 120885 turistas que cumplen con las características descritas anteriormente.

El muestreo aplicado, es probabilístico y aleatorio, usándose la fórmula de muestreo probabilístico para poblaciones finitas de la siguiente manera:

$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$	N.C. =	95%
	Z =	1.96
	E =	5%
	p =	0.05
	q =	0.95
	N=	120885

n =	73
-----	----

Donde:

ON.C. es el nivel de confianza al 95%

Z: estadístico aplicado

E: error muestral del 5%

p: probabilidad de que suceda el hecho 50%

q: probabilidad de que no suceda el hecho 50%

N: Población

Por lo cual determinamos que la muestra es de 384 personas

Se ha considerado, una muestra de 73 encuestas a turistas, sin embargo, por la gran apertura de los mismos, se consideró llegar a una cifra cerrada. Finalmente, la muestra fue de 80 turistas, para el sondeo de mercado.

5. Descripción de instrumento

Para la presente investigación se usará un cuestionario elaborado por el investigador para conocer el perfil de compra del consumidor, el cual estará conformado por preguntas de control, preguntas abiertas sobre consumo y percepción. También se realizará una entrevista estructurada, dirigida al dueño de la empresa estudiada, para conocer su enfoque de la marca a posicionar. Es importante señalar que el cuestionario se aplicó solo en inglés (ver Anexo N° 03) para la mejor comprensión de los encuestados.

6. Tratamiento de información

Para las encuestas, el investigador levantará la información de manera aleatoria para evitar los sesgos del mismo, dicha información será codificada y procesada en el paquete de datos estadísticos SPSS, obteniendo como resultados del procesamiento, cuadros de análisis descriptivos e inferencial sobre la data levantada.

Respecto de la encuesta, se usará una guía de preguntas abiertas, para recopilar la información cualitativa, la cual será procesada en cuadros de

respuesta por indicadores de visioning estratégico y segmentación de la marca y posicionamiento de la misma.

CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING

1. Análisis Externo

1.1. Entorno General: Análisis PESTEL

1.1.1. Factores Políticos

El Perú recientemente atravesó una crisis política debido a un enfrentamiento en el gobierno. El problema inició con la elección del presidente Pedro Pablo Kuczynski en el año 2016, donde consiguió la banda con un estrecho margen contra Keiko Fujimori. La principal causa del enfrentamiento radicaba en que la mayoría de curules en el congreso pertenecían a la bancada de Fuerza Popular, partido de Keiko Fujimori. Por este motivo se enfrentaron los poderes ejecutivo y legislativo.

El presidente renunció el día 21 de marzo del 2018, y dejó en su cargo a Martin Vizcarra quien es el actual presidente. El escenario parecía más prometedor para este nuevo jefe de la nación. Sin embargo, con el paso de los meses, la aprobación por parte del pueblo ha disminuido debido a un reciente impuesto selectivo al consumo que representó alzas en los precios de combustibles y algunos bienes de conveniencia.

Posteriormente, hacia el mes de junio de 2018, se desató un escándalo a raíz de los audios del entonces presidente de la segunda sala penal transitoria suprema, donde se puso en evidencia la negociación de sentencias. Este hecho, trajo consigo múltiples destapes y destituciones en el poder judicial.

Este contexto de turbulencia ha creado inestabilidad en el país. En el ámbito externo, surge una amenaza con la posible disminución en la inversión privada de empresas extranjeras. Como se afirma en El Comercio, (2018). "...la posibilidad de inestabilidad política, lo que

obviamente perjudica la inversión privada y las perspectivas de desarrollo del país”. (párr 1). Sin embargo, los índices favorables en los factores económicos, no permitieron que se atenúe el problema en el comercio extranjero.

Las condiciones similares que ha experimentado el comercio y la economía en la ciudad de Arequipa no ha generado una contracción en el consumo dentro del mismo. Es por ello que no se presenta como una amenaza para la empresa estudiada.

1.1.2. Factores Económicos

La economía peruana se ha mostrado favorable desde inicios del presente Siglo. Por su parte, el crecimiento que ostentaba la industria minera, manufactura y agropecuaria estuvo por encima del promedio de crecimiento en Latinoamérica. Como afirma Banco Mundial (2018). “Entre 2002 y 2013, Perú se distinguió como uno de los países de más alto dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio de PIB de 6.1 por ciento anual.” (párr 1) Este crecimiento fue una motivación constante para la mayoría de empresas privadas con intenciones de inversión en el país.

El crecimiento de la economía en el país fomentó el trabajo y el incremento de plazas. Debido a esto, una gran parte de la población superó la pobreza. “La pobreza ... cayó de 49.9 por ciento en el 2004 a 26.1 por ciento en el 2013. Esto equivale a decir que 5.6 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo.” (Banco Mundial, 2018, párr 2). Posteriormente como muestra INEI (2018). Hacia el año 2017 la pobreza afectó solo al 21.7% de la población del país. Esta evolución detenta una condición macroeconómica más favorable al consumo, lo cual dinamiza la economía.

Luego de este rápido crecimiento, hacia el año 2014 el precio del cobre, principal producto de exportación peruano, disminuyó en Asia.

Junto con esta disminución, el precio del commodity disminuyó sistemáticamente en todo el mundo. “Esto generó una contracción de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una desaceleración del consumo” (Banco Mundial, 2018, párr 2). Esta disminución en el crecimiento sigue presente hasta el presente año, donde el crecimiento no supera el 4%.

Para el presente año como afirma Banco Mundial, (2018). Se espera una aceleración del PIB gracias al incremento de la inversión privada, principalmente la minera y al incremento de los precios de los commodities; mayor impulso de la inversión pública, aceleración de grandes proyectos de infraestructura; alcance de un pico en el déficit fiscal para que disminuya gradualmente hasta alcanzar 1% en el 2021. Estos indicadores y proyecciones son bastante prometedoras para la inversión privada nacional y extranjera. Bajo este contexto, invertir es una oportunidad muy grande para la empresa objeto del estudio.

Por su parte, con respecto a la demanda interna para el presente año El Comercio (2018) indica que “la inversión privada comenzó a crecer desde la segunda mitad del 2017, lo cual se espera que continúe el próximo año” (párr 3). Dicha información nos ubica en un marco temporal favorable para la inversión en el año 2018, si bien es cierto, con el incremento en la competencia en diferentes industrias.

Así mismo El Comercio (2018), explica el crecimiento en la demanda interna. Ésta, se debe a la recuperación de los términos de intercambio y mejores niveles de confianza en las empresas; mayores precios de los metales en el mediano plazo; incremento de la importación de bienes de capital; avance de proyectos de infraestructura concesionados como la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez. Dentro de dichos factores, uno de los más resaltantes

para el objeto de estudio es el incremento en los niveles de confianza en la empresa.

Además, con respecto al desarrollo de consumo privado en el presente año. Éste “se explicaría por un mayor crecimiento del empleo e ingresos, producto de la mayor inversión privada y pública” (El Comercio, 2018, párr 7). Así mismo el crecimiento del crédito de consumo se muestra favorable “el cual en el primer trimestre del 2017 tenía una variación real anualizada un poco mayor de 4% y a fines del 2017 creció cerca de 6%” (El Comercio, 2018, párr 7). Dicho incremento en el crédito de consumo representa también una oportunidad para la venta de bienes de consumo.

1.1.3. Factores Sociales

El aspecto social presenta contrastes en Perú y mantiene su estructura desde hace algunos años. En cuanto a la pobreza, Perú ha disminuido sus índices desde el año 2003, logrando convertirse en uno de los países de mayor disminución en la pobreza. “Perú mantiene su tendencia decreciente y se ubica en el cuarto lugar de los países con mayor reducción absoluta de la pobreza tras aminorarla en 2 puntos porcentuales.” (Bambarén, 2017, párr 3). Dicha reducción permite ser un país atractivo dentro de Latinoamérica. Por su parte incentiva el consumo dentro de la región.

Uno de los problemas que afronta el país hace muchos años es el narcotráfico. Como afirma Niezen (2014) “En el 2012, el Perú se convirtió en el primer productor de hoja de coca del mundo” (párr 4). Esto brinda una imagen negativa al perfil social del país, genera una esfera de corrupción y puede repercutir en las instituciones del estado.

Por otro lado, los países a los cuales se toma como segmento objetivo son aquellos pertenecientes a la Unión europea y Estados

Unidos. El primero de ellos, según European Union, (2018). “el valor total de todos los bienes y servicios producidos (PIB), es mayor que la economía estadounidense. PIB de la UE en 2017: 15.3 billones de euros” (párr. 1). En suma, el poder económico de la Unión Europea muestra una disposición favorable para el consumo.

Con respecto a las tendencias sociales asumidas en Europa, tenemos “la reducción en el crecimiento de la población, un incremento en el empleo femenino, la reducción en el tamaño de la familia asociados con bajas en la tasa de natalidad y un incremento en los divorcios” (Villalobos et al., 2007, p. 9). Estos factores dan muestra del enfoque en el crecimiento personal, dejando de lado algunos factores sociales, mientras que al mismo tiempo surge mayor igualdad en temas laborales.

Estados Unidos, por su parte poseen un patron de consumo más libre y a su vez más conciente. Como lo explican Magni, Martinez, y Motiwala, (2016). Comparados con otros países en el mundo, los estadounidenses se sienten muy bien con respecto a sus finanzas, mientras que los demás viven de renta en renta y preocupandose por el desempleo, en este contexto la mayoría de estadounidenses permanecen leales a sus marcas favoritas, antes que cambiar por opciones más económicas

En cuanto a su economía Hardach, (2018). argumenta que Estados Unidos experimenta una reducción en los impuestos que puede llevar a un déficit fiscal; a su vez se observa un crecimiento en el trabajo pero no en los salarios; para concluir la innovación sigue en aumento generando nuevos productos y compañías dinámicas. Esto puede entenderse como una oportunidad para que un mayor número de estadounidenses exploren el turismo como una forma de consumo.

En conclusión, en Perú se puede apreciar que factores como la desigualdad económica, el narcotráfico y baja seguridad ciudadana representan una amenaza para el desarrollo de la empresa, mientras que por su parte, la disminución de la pobreza es una oportunidad ya que incrementa el consumo interno. En cuanto a los principales países a quienes va dirigido el producto, se aprecia que su sociedad enfrenta retos más afines a una economía avanzada con buena disposición económica.

1.1.4. Factores Tecnológicos

La investigación y desarrollo tecnológicos en Perú han evolucionado mucho desde las últimas dos décadas. Cada vez más, es posible apreciar hallazgos en centros de estudios como universidades e institutos. Los temas relacionados con la tecnología abarcan múltiples categorías como van desde el desarrollo industrial, robótica, programación e innovación en procesos de manufactura.

El estado, al caer en cuenta de la importancia de la investigación en estos temas, ha ido incrementando su presupuesto para el desarrollo de tecnología. Como afirma el Ministerio de Economía y Finanzas (2012), “existe abundante evidencia empírica que muestra que los países que han realizado esfuerzos significativos en materia de inversión en ciencia, tecnología e innovación, exhiben mejor desempeño en términos de generación de mayor producto, empleo e ingresos” (p. 4). Con la iniciativa y la comprensión de la importancia de la inversión en tecnología en el largo plazo se facilita una política para administrar dichos capitales.

La industria textil en Perú cuenta con niveles de competitividad a la altura de los mercados internacionales. Consecuentemente, ha tenido un desarrollo constante y una curva de aprendizaje en la intervención de la tecnología. Como comentan Pérez et al. (2010). “la industria textil cuenta con un nivel adecuado de tecnología, lo cual

se evidencia en las grandes empresas, sin embargo, no es necesariamente aplicable a las empresas medianas y pequeñas” (p. 13). Este fenómeno se debe al alto costo de la maquinaria especializada para partes del proceso productivo.

Dentro de las principales innovaciones en la industria tenemos la automatización de los procesos y la digitalización para el diseño. La Asociación Peruana de Técnicos Textiles, (2017) se pronuncia en cuanto a la evolución de la industria. “La industria textil está experimentando una dramática evolución, la cual es generada por factores tales como los cambios en la demanda de productos textiles (por efecto de la moda, la tecnología de punta, la globalización)” (párr. 2). En este entorno, es necesario poder adaptarse rápidamente y escuchar las necesidades de los clientes.

La presencia de tecnología de punta en el Perú se debe a la facilidad de comunicaciones y la logística internacional. La información técnica que se puede obtener de una máquina específica es muy minuciosa y puede verse por internet. A su vez, en la actualidad las máquinas más innovadoras provienen de Italia, Alemania, Korea y China.

Uno de los canales que se emplean para acercar la maquinaria a esta industria es la feria internacional Expo Textil que se lleva a cabo año tras año en Lima. La feria es “escenario de la mejor oferta en proveeduría de la Cadena Textil y Confecciones donde encontrará desde maquinaria y equipos de última tecnología, materias primas, telas, insumos químicos hasta productos ecológicos” (Expo Textil News, 2018, párr. 1). En dicha feria se puede apreciar el funcionamiento de la maquinaria con distintos tipos de materiales y pedir mayor información acerca de los precios y logística para la entrega. A su vez se pueden hacer contactos directos con los proveedores de maquinaria.

En conclusión, el país atraviesa en la actualidad un impulso hacia el desarrollo tecnológico por parte del estado. Sin embargo, el sistema educativo y el enfoque productivo de materias primas no permite el despliegue esperado en materia tecnológica. La presencia de equipos de manufactura muy avanzados en materia textil en Perú, le permite a la industria nacional desarrollarse normalmente por ello no se considera esta limitación como una amenaza.

1.1.5. Factores Legales

El Perú es un país que posee un conglomerado de normas de carácter conservador. El uso de la jurisprudencia y el estudio comparativo de estructuras legales extranjeras es habitual. Hacia el año 2014, “Se dieron algunas modificaciones tributarias y otras relacionadas con la tramitología” (Gálvez y Osore, 2015, párr 1). Este escenario, facilitaría la gestión de empresas y brindaría mayor rentabilidad.

Dentro de la legislación laboral se aprobó el 2014 una ley para “promover la empleabilidad de los jóvenes... y un régimen laboral especial. La Ley apunta a los jóvenes de 18 a 24 años que se incorporarán por primera vez a una planilla” (Gálvez y Osore, 2015, párr. 7). Esto facilita el marco para las contrataciones y puede ser empleado para la contratación de empleados jóvenes.

En cuanto al sector textil, Pérez, Rodríguez, e Ignar (2010) se pronuncian en cuanto al Marco Regulatorio para el Sector. INDECOPI, ratificó en 2002 la ley antidumping que impone impuestos sobre importación de tejidos de algodón o tejidos mixtos de China. De esta forma se protege a la empresa local para que no se disminuyan los precios de productos textiles en la industria de forma desleal.

En conclusión, la estabilidad del sistema legislativo en cuanto al marco legislativo y la constitución ofrece una oportunidad a la empresa para crecer. A su vez, la ley antidumping con respeto a las importaciones de China, protege la industria textil nacional contra la pérdida de competitividad.

1.1.6. Factores Ambientales

La situación ambiental en el país aún presenta muchos retos contra la informalidad y la normativa. La presencia de negocios de extracción ilegal de minerales deja tras de sí mucha contaminación y molestias a las comunidades aledañas. Además, la depredación de recursos naturales sin esperar el tiempo de regeneración, como sucede con los árboles, pescado u otros animales, restan sostenibilidad a los recursos. Como menciona Banco Mundial (2007),

“Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales. Sin embargo, los recursos naturales no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada.” (p. 7)

Para la industria textil en Arequipa, siendo el insumo natural más importante la fibra de la alpaca, es necesario cuidar el recurso y garantizar su sostenibilidad. De los Ríos (2010) afirma que existen dos tipos de Alpaca, la huacaya y suri, de las cuales en territorio nacional un 85% son huacaya y el otro 15% suri, cuya población disminuye peligrosamente; además afirma que para el 2010 la tendencia decreciente de la tasa de producción de fibra de alpaca a nivel nacional es de -2.3% anual. Por su parte, la población de la alpaca en Perú se concentra principalmente en Puno con el 59%.

En conclusión, en materia ambiental existe falta de normatividad, contaminación y depredación excesiva incluso en la producción de

lana de alpaca. Por ello, surge una amenaza en cuanto a la sostenibilidad de la fibra. Sin embargo, los actuales productores y acopiadores están actualizando sus políticas sobre valoración de los recursos naturales y la sostenibilidad.

1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.

El principal público que pretende atender la empresa son los turistas extranjeros provenientes de países anglosajones, europeos y del mercado asiático, sus edades rondan entre los 30 y 60 años. Para el mercado nacional, personas con un nivel socioeconómico A B+, poseen un estilo de vida tradicional, pero valoran el estatus, son personas cultas y aprecian las nuevas experiencias. Su personalidad es más sobria, sofisticada y abiertos a cosas nuevas.

Por su parte, el conglomerado de empresas que venden prendas de vestir en fibra de alpaca en Arequipa se ubica en el centro de la ciudad, pasaje de la Catedral, calle Santa Catalina, Claustros de la Compañía, calle San Francisco. Los precios de las prendas ofrecidas son relativos y dependen de la marca. Es por ello que se considera una demanda inelástica frente a la variabilidad de los precios, resaltando la importancia de la marca dentro de ella.

El grado de diferenciación de los productos ofrecidos depende del tipo de material utilizado en las prendas de vestir y la confección del mismo. En la industria arequipeña, esta diferencia es mínima dada la estandarización de procesos en las plantas de producción de hilado en fibra de alpaca y la escasez de proveedores en este rubro. Las principales proveedoras del recurso de hilado en fibra de alpaca son Michell y CIA e Inca Tops. A su vez la calidad en la confección en la ciudad es elevada, y la estandarización de este proceso permite uniformidad. Debido a esto se considera un bajo grado de diferenciación en base a las prendas de vestir de alpaca.

Debido a que los principales clientes de este clúster textil son usuarios o consumidores finales, no existe rivalidad o competencia entre clientes. Las empresas comercializadoras de este tipo de

prendas, usualmente acceden a las factorías o empresas productoras directamente y de esta forma consiguen maximizar sus márgenes. Este factor disminuye el poder de negociación de los clientes, considerando que son usuarios finales.

Referente al tamaño y la concentración de los compradores, se puede afirmar que los usuarios recurrentes no consumen altos volúmenes de prendas de vestir, ni consiguen descuentos por la compra de dichas cantidades. Los usuarios clientes, suelen comprar las prendas de vestir para uso propio y para obsequiarlo a familiares y amigos, caso que se reproduce en los turistas. De esta forma, permanece a su vez dicho poder de negociación reducido.

Como se puede entender, el canal de distribución es de venta directa y la industria actual no presenta canales muy exclusivos para la venta de las prendas. El merchandising y lay out empleado en las tiendas determinan en gran parte su calidad y posicionamiento. Sin embargo, este factor no las aleja de los canales tradicionales y de una industria bastante madura en la ciudad de Arequipa. Es por ello que el canal de distribución actual resta poder de negociación a los clientes.

En conclusión, se puede apreciar que la inelasticidad de los precios, los bajos volúmenes de venta, concentración de los compradores y canal de distribución detentan un escaso poder de negociación por parte de los consumidores y una posición vulnerable frente a la oferta en la industria.

1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

La presencia de únicamente dos proveedores resaltantes en hilados de fibra de alpaca brinda un panorama preciso del funcionamiento del abastecimiento de materias primas en la industria. La magnitud de las operaciones y volumen de ventas de

dichas empresas se ha desarrollado a lo largo de décadas. Ambas, Michell y CIA e Inca Tops, poseen un nivel de integración vertical sólido.

Por un lado, grupo Michell, cuenta con un criadero de alpacas denominado fundo Mallkini en la ciudad de Puno, donde se abastecen de la fibra de alpaca para su posterior hilandería. A su vez poseen en la ciudad de Arequipa, la empresa de manufactura de tops e hilado con su propio nombre Michell. Cuentan también con una marca de retail denominada Sol Alpaca (quienes serían importantes competidores en cuanto a retail en la ciudad). Dejando de lado otras de sus empresas, este nivel de integración vertical demuestra su nivel de eficiencia en costos y volúmenes de venta en la ciudad, lo cual incrementa su poder de negociación en comparación con los clientes y a su vez, su poder relativo.

Por otro lado, Inca Tops, pertenece al Grupo Inca, un conglomerado de empresas con una diversificación no relacionada. En este caso, el abastecimiento de la fibra de alpaca se realiza por medio del acopio de diversos criaderos ubicados en Puno y Arequipa. La empresa Inca Tops procesa la fibra y la convierte en hilado. A su vez cuentan con la empresa Incalpaca, que se encarga de la confección de prendas de vestir, para venta al retail, venta a pedido y exportaciones. De la misma forma que Michell, esta empresa posee una integración vertical y los volúmenes de venta lo convierten en un proveedor con bastante poder de negociación.

Con relación a los precios, el hilado de alpaca en conos, dependiendo del material se mantiene en un nivel estándar para ambos proveedores. Esto se debe al modelo de oligopolio que se presenta y la escasa regulación en cuanto a la colusión de precios y antidumping. Este factor mantiene en su mismo nivel el poder de negociación relativo sin embargo se aumenta el poder de negociación de proveedores en comparación con los clientes.

El nivel de diferenciación y posicionamiento que le transfieren las empresas proveedoras a las empresas de la industria es bastante reducido debido a la estandarización de la fibra y los procesos de producción. Por este motivo, el poder de negociación descende. Sin embargo, uno de los factores que puede tener incidencia en la diferenciación son los certificados de prácticas socialmente responsables, procesos eco-amigables y materiales naturales. En este aspecto no se ha polemizado mucho su utilización y es por ello que no se considera dentro de este análisis.

En cuanto a los volúmenes de venta que se tienen con las empresas, se negocian los descuentos dependiendo de los volúmenes de cada empresa. La disminución porcentual del descuento para amplios volúmenes fluctúa entre el 2 y el 5% del precio por kilogramo de material. Cabe mencionar que ambas empresas manejan un Stock Service, el cual es una producción de Stock para pedidos recurrentes en base al tipo de cardado y colores más solicitados. Para este tipo de hilado, existe una mayor flexibilidad para negociaciones y plazos de abastecimiento. Por ello se considera que el volumen no es un factor determinante para su poder de negociación ya que existe bastante comunicación con los clientes para la fijación de los precios.

Para el análisis del costo de cambio de proveedores depende la relación de las empresas con sus propios clientes. Esto se debe a que los colores entre los colores ofertados por Michell e Inca Tops varían levemente entre uno y otro. Se puede afirmar que el poder de negociación en este aspecto es reducido.

En conclusión, la evidente integración vertical de las empresas, sus altos volúmenes de venta, la uniformidad de precios en la industria y el leve costo de cambio de fuente de abastecimiento dotan a los proveedores un poder de negociación alto en comparación de sus clientes. En contraparte la negociación de

precios y volúmenes de venta relativos, atenúa el poder de los proveedores, pero no de forma determinante.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Las tiendas de prendas de vestir de alpaca en Arequipa pueden abastecerse de sus fábricas propias o de distintos proveedores. La amenaza del establecimiento de nuevas tiendas de retail en la ciudad es alta. Sin embargo, aún existen algunas barreras de ingreso como lo son las economías de escala, requisitos de capital, acceso a stocks, identificación de la marca.

En el caso de las empresas que poseen integración vertical, es decir, que poseen la fábrica de los productos y un punto de venta, se puede afirmar que poseen economías de escala debido al bajo precio con el que abastecen sus tiendas. Esto es una ventaja comparativa en cuanto a costes y a su vez una barrera de entrada para nuevos competidores.

Los requisitos de capital para ejecutar un canal de distribución de prendas de alpaca varían dependiendo de cuál se quiera utilizar. En caso de la venta por internet, la infraestructura física solo se limita a los almacenes y el traslado de las prendas. Sin embargo, este canal no sería muy recomendable para el tipo de prenda debido a los hábitos de consumo más tradicionales en la ciudad, la brevedad de la estadía de los turistas, además de la falta del tacto del material y el fitting de las prendas. En caso de un punto de venta físico, es necesario implementar un lay out adecuado y un esquema de merchandising. A su vez, la adquisición de muebles, escaparates, representa una inversión moderada.

Otro de los factores considerados es la identificación de la marca, el cual es un diferencial muy potente en cuanto a la fijación de precios. Las marcas más conocidas de prendas de alpaca en

Arequipa como Sol Alpaca, Kuna y Anntharah pueden llegar a cobrar por el mismo tipo de prenda más de un 100% adicional comparado con una empresa que no posee una marca posicionada en el mercado. Esta es la barrera de entrada más importante y se basa en la tradición y la confianza que emanan las marcas.

En conclusión, los factores que facilitan el ingreso de nuevos competidores son la facilidad de adquisición de stocks para su comercialización y los costos no muy altos para las instalaciones del punto de venta. Por otra parte, la integración vertical y economías de escala en algunas de las empresas presentes en la industria dificulta el ingreso de nuevas empresas debido a los costos y márgenes de las primeras. A su vez, la presencia de marcas posicionadas en la ciudad, hace más difícil el ingreso de nuevas empresas para la comercialización de estas prendas.

1.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Para comprender la amenaza de productos sustitutos es necesario definir la necesidad en el consumo de prendas de vestir de alpaca. Mientras más relación con dicha necesidad se encuentre en los productos sustitutos, mayor será la amenaza. La necesidad cubierta en el consumo de prendas de vestir en fibra de alpaca es bastante específica y un poco compleja. Por un lado, en cuanto abrigo brinda una relación óptima de calidez y ligereza, sin dejar de lado la respirabilidad y la larga duración. Por otro, brinda estatus y elegancia. Y, por último, un concepto de sostenibilidad, empleo de recursos naturales propios y ecología.

Dentro de este marco de necesidades, podemos encontrar prendas de vestir de algodón y fibras sintéticas empleadas principalmente como abrigo. Los medios de distribución son variados y se encuentran en supermercados, mercados locales, tiendas por departamento y catálogos en línea. Muchas de las prendas que se

adquieren en algodón son importadas y gozan de un diseño vanguardista, pero con una calidad del material inferior.

El precio relativo entre las prendas de vestir de abrigo en algodón y sintéticas es menor que el de las prendas de vestir de alpaca. Este factor incrementa la amenaza de los productos sustitutos puesto que éstos gozan de un mayor pragmatismo y desarrollo de la moda (en la mayoría de casos). Por su parte el elaborado concepto para la definición de la necesidad de prendas de alpaca complica la decisión final de compra.

En cuanto al rendimiento, se puede afirmar que las prendas de alpaca poseen un mayor rendimiento que las prendas de algodón o sintéticas. Si bien presentan algunos cuidados especiales como el proceso de lavado y secado, en una línea temporal logran una ventaja por su duración. Finalmente, referido a la calidad se considera a la alpaca como un material más noble y de mejores prestaciones que el algodón y el sintético. El principal atributo del algodón en comparación con la alpaca es que puede extraer la humedad del cuerpo y filtrarla hacia el exterior para que se evapore, atributo conveniente en el deporte, pero no muy relevante en cuanto al abrigo.

En conclusión, los factores que incrementan la amenaza de los sustitutos son el precio superior de la alpaca, que podría considerarse un bien de lujo con alta sensibilidad del ingreso, la dificultad para definir la necesidad de consumo y atributos de la alpaca. Por otro lado, los factores que disminuyen la amenaza son el rendimiento, cualidades y calidad de la alpaca.

1.2.5. Rivalidad entre las Empresas

1.2.5.1. Estructura competitiva de la industria

La cantidad de empresas pertenecientes a esta industria (distribución de prendas de vestir de alpaca al retail en la ciudad de Arequipa) principalmente del material Baby Alpaca son entre 20 y 30 de las cuales 7 poseen un posicionamiento de marca. Es una industria concentrada en el centro de la ciudad (Pasaje de la Catedral, Calle Santa Catalina, Calle San Francisco, Claustros de la Compañía), sin embargo, existen tiendas fragmentadas en la ubicación de las hilanderías, en caso de las empresas con integración vertical, o en otras zonas turísticas importantes de la ciudad. La industria es consolidada y existe uniformidad entre los precios y la oferta, sin contar las empresas de marcas con posicionamiento que poseen mayores precios y oferta. Este factor contribuye a la mayor rivalidad entre las empresas.

1.2.5.2. Condiciones de la demanda

Los principales clientes de la industria son los turistas que visitan la ciudad de Arequipa. Según El Comercio, (2018) “Un total de 278.560 turistas, entre nacionales y extranjeros, arribaron a la Ciudad Blanca en los tres primeros meses del año” (párr 1). Dicha cantidad representa el mercado potencial de la industria. Por su parte, el volumen de las compras en los establecimientos retail son reducidos. Es por ello que no se acentúa la rivalidad de las empresas en esta industria por acción de la demanda.

1.2.5.3. Condiciones del costo

Los costos fijos dentro de la industria son principalmente los alquileres y mantenimiento de los locales. Este tipo de costos debe ser asumido por la mayoría de empresas que opera en la industria y para justificar dichos costos se debe tener un nivel de ventas determinado. Por su parte los costos variables que se asumen son los stocks y varían de acuerdo a la demanda y temporadas de venta. La proporción existente entre los costos es de un 30% para los costos fijos y un 70% para los variables aproximadamente. Debido a ello, la rivalidad la industria en cuanto a las condiciones del costo no se considera un factor resolutivo.

1.2.5.4. Barreras de salida de la industria

El nivel de inversión para dichas empresas va de acuerdo a la magnitud de los puntos de venta, los cuales no suelen ser muy elevados. Los elementos comunes que poseen las empresas pertenecientes a esta industria son el mobiliario, enseres, escaparates, maniquís, estantes etc. para la exhibición de sus productos y almacenaje. Dichos activos son fácilmente comercializados y revendidos, incluso para otro tipo de prendas de vestir. Por otro lado, los stocks adquiridos pueden ser liquidados sin mayores problemas, a un precio cercano al costo. Es por ello que las barreras de salida son mínimas en este aspecto.

En conclusión, los factores que favorecen la rivalidad entre las empresas de la industria son su consolidación y su tiempo de vida. Por otro lado, los factores que disminuyen la rivalidad son las condiciones del costo, de la demanda y las barreras de salida de la industria.

1.3. Naturaleza y estructura del Mercado

Para comprender el mercado de retail de prendas de vestir de alpaca en la ciudad de Arequipa, se profundizó en los segmentos del mercado y los competidores existentes en la actualidad.

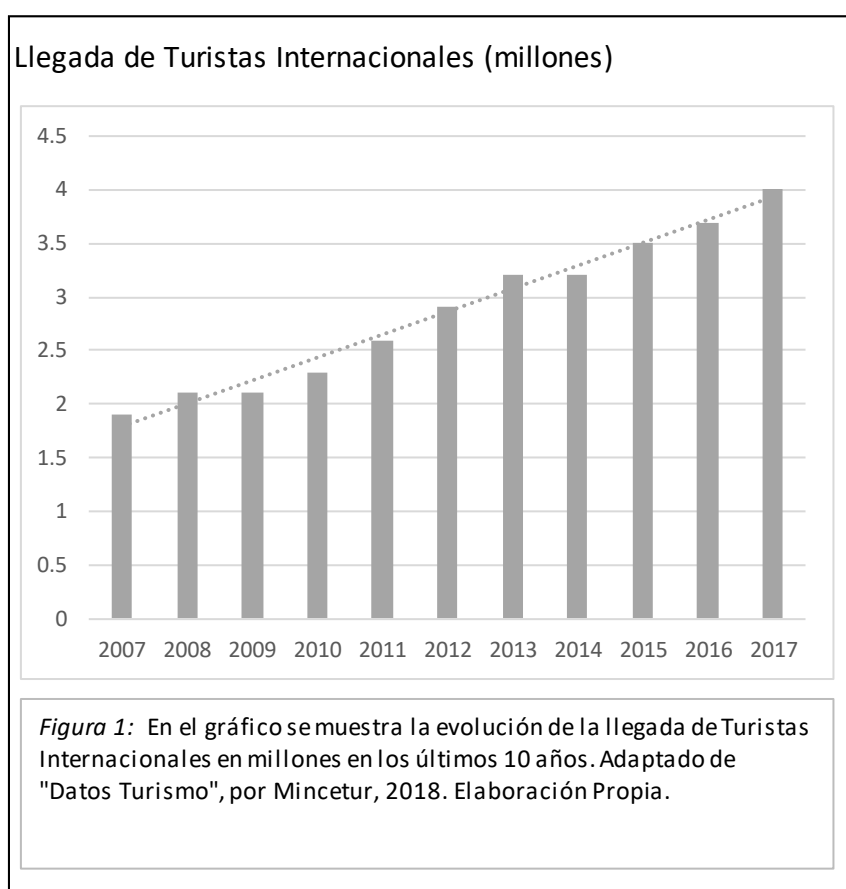
1.3.1. Clientes

Para definir los clientes a los que están orientadas las empresas de esta industria consideraremos un perfil de consumidor en base a distintos tipos de segmentación. Dentro del mercado, se encontró que el turismo extranjero y nacional juegan un rol muy importante en el total de ventas del mercado.

1.3.1.1. Segmentación

- Segmentación Geográfica: Países anglosajones, países nórdicos europeos y mercado asiático.
- Segmentación Demográfica: Hombres y mujeres de entre 30 y 60 años, con un ingreso familiar anual de \$ 20 000, que cuenten con educación superior.
- Segmentación psicográfica: Nivel socioeconómico B+, A para el mercado nacional. Poseen un estilo de vida tradicional, pero valoran el estatus, son personas cultas y aprecian las nuevas experiencias. Su personalidad es más sobria, sofisticada y abiertos a cosas nuevas.
- Segmentación conductual, son personas cultas, poseen conocimiento de la tradición, historia e importancia de los recursos naturales, los procesos artesanales e industriales de la fabricación. En cuanto al uso de las prendas de vestir son lujosas y de calidad, brindan calor y comodidad, además de ser versátiles a las distintas horas del día y lugares.

1.3.1.2. Sector Turismo Extranjero



La afluencia de turistas extranjeros en el país, tiene una tendencia positiva en los últimos años. En este aspecto se disminuye la posibilidad de rivalidad entre empresas ya que la demanda incrementa sostenidamente.

Como se observa en el gráfico para el año 2017 el ingreso de turistas extranjeros al Perú asciende a 4 millones.

Por su parte, los mejores turistas son aquellos que gastan durante su viaje por el Perú entre de 1000 y 2040 dólares, poseen en promedio un ingreso anual mayor a US\$ 80 000 familiar. Y pretenden tener contacto con la naturaleza, aventura e historia. A este grupo en particular se les denomina mejor prospecto o turista Premium.

La región Arequipa, es la quinta más visitada en el país con un 20% de los turistas extranjeros. Los principales destinos son el centro histórico de la ciudad y el valle del colca.

Países de residencia de turistas en Arequipa

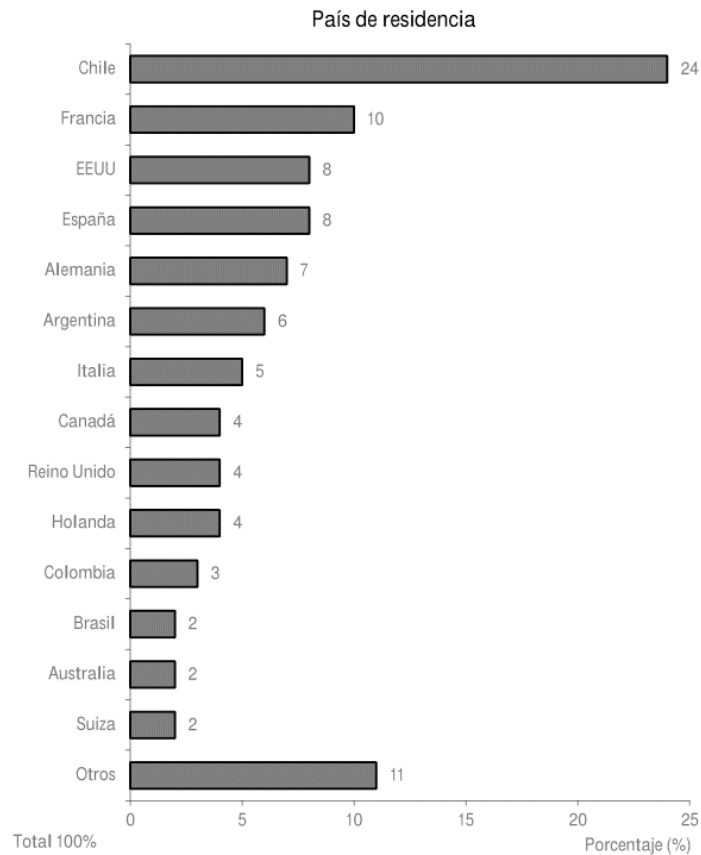


Figura 2 . En la figura podemos notar la presencia de países latinoamericanos como también la afluencia de Estados Unidos y países europeos. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2017. Elaboración propia.

En su mayoría, los turistas realizan sus viajes en grupos y no solos. Las actividades realizadas en estos viajes dependen de la compañía que poseen.

Personas con quienes viajan los turistas

¿Con quiénes viajan?

- Los mayores de 55 años viajan principalmente con su pareja.
- Los menores de 25 años, con amigos o parientes (sin niños).




31%
Pareja


28%
Solo


28%
Amigos/parientes
(sin niños)


11%
Grupo familiar
directo


2%
Amigos/parientes
(con niños)

Figura 3 : Las personas que acompañan en el viaje son importantes para la evaluación de la unidad de toma de decisión y los hábitos de consumo. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2015", por PROMPERU, 2016. Elaboración propia.

Las prendas de vestir de alpaca son muy cotizadas en el mundo y dependiendo del gasto por persona durante su estancia en el país podemos determinar cuán probable es que consuma este tipo de material.

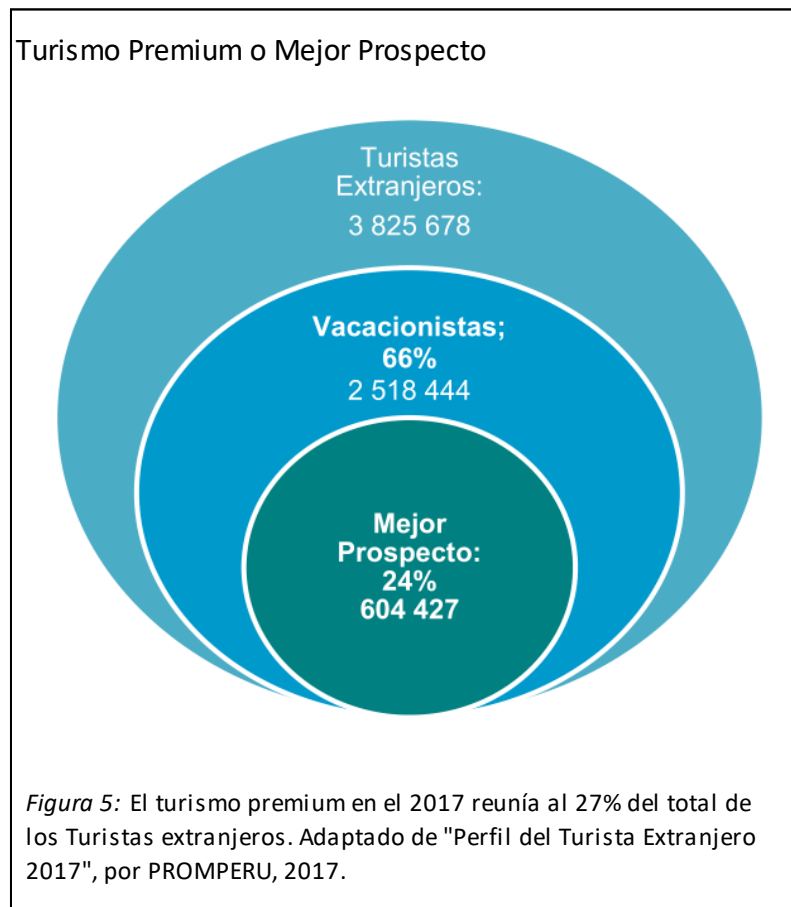
Gasto promedio del vacacionista (en US\$)

**Gasto promedio del
vacacionista (en US\$)**



Figura 4 : Los países que más gastan durante su estadía son los europeos con más de 1700 dólares por persona. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2015", por PROMPERU, 2016. Elaboración propia.

1.3.1.3. Segmento Premium



Dentro del mercado del turismo, existen consumidores que se ajustan más hacia el perfil del segmento de las prendas de vestir de materiales nobles como la alpaca. Estos consumidores se consideran el segmento Premium o mejor prospecto y reúnen ciertas características.

Características del mejor prospecto o Segmento Premium

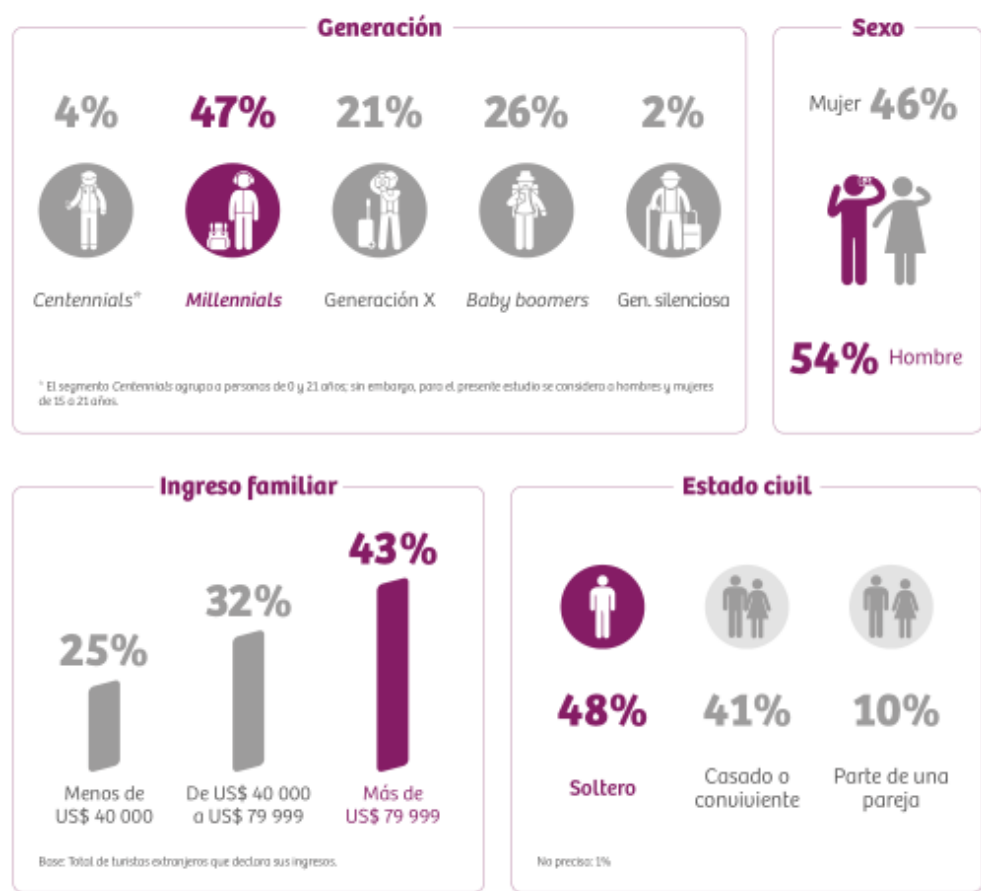


Figura 6 : Los aspectos más importantes son su ingreso familiar y el rango de edad de los Milenials. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2018.

Como se puede apreciar en la figura. Dentro de este mercado existe un desarrollo de la moda más impetuoso, donde se consumen tendencias modernas. Este factor fue entendido y desarrollado muy bien por la marca española Zara, una empresa del grupo Inditex. El alto nivel de ingresos, permite un consumo más libre, enfocado en experiencias y responsabilidad social.

Medios de comunicación que usa el mejor prospecto

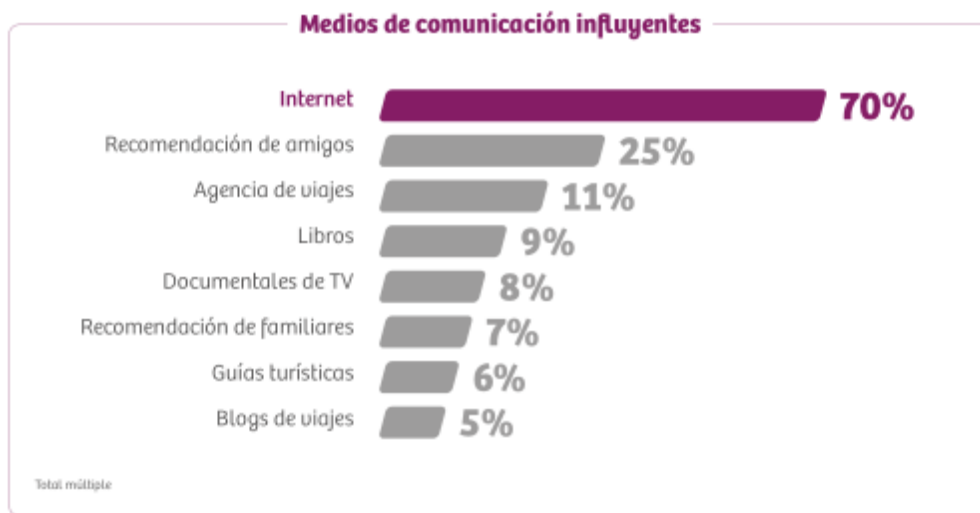


Figura 7 : El medio de comunicación mas influyente es el internet ocupando el 70%. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2018.

El medio de comunicación más empleado por este segmento es el internet, tanto para la compra de sus paquetes turísticos, y para la planificación de sus viajes. Además, ha de tenerse en cuenta este medio para la oferta de productos, brindar información y fidelizar al segmento.

Países de residencia de mejor prospecto o Segmento Premium

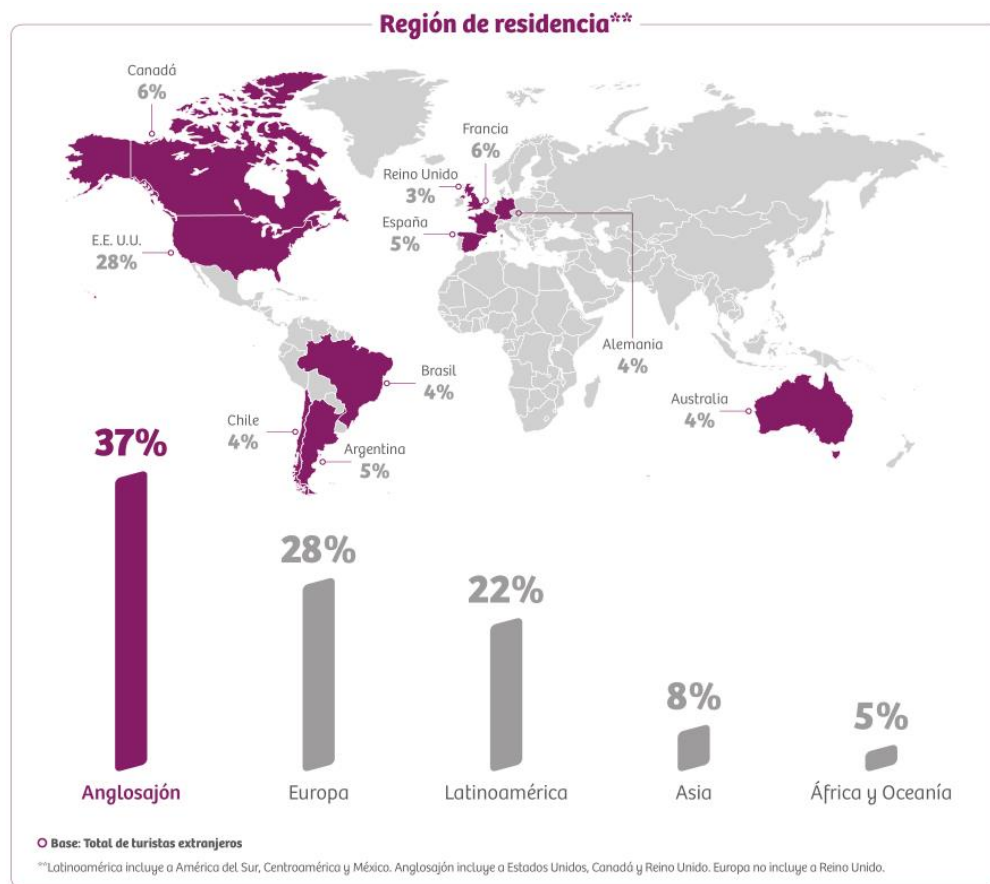


Figura 8 : La principal afluencia proviene de países anglosajones. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2018.

El principal mercado del mejor prospecto son los países anglosajones, dentro de los cuales se encuentran Estados Unidos, Cañada, Reino Unido. En seguida se encuentran los países europeos, donde se encuentran Francia, España y Alemania.

Regiones que visita el mejor prospecto o Segmento Premium

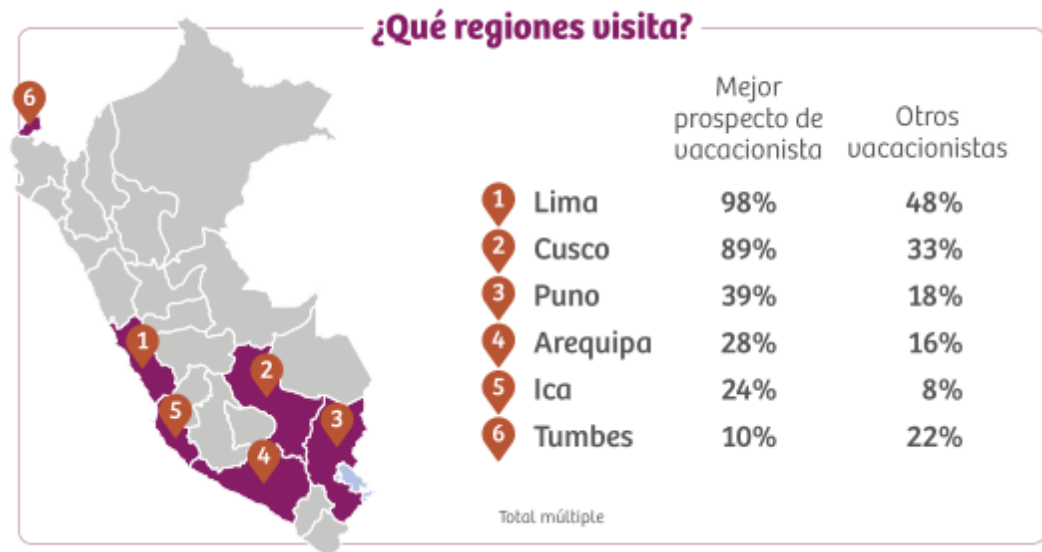


Figura 9 : Los países más visitados por el segmento de turismo premium son Lima, Cusco, Puno y Arequipa. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2018.

Dentro de los lugares visitados en el país por este prospecto de turismo, vemos que Arequipa es el cuarto más visitado, luego de Lima, Cusco y Puno. Al tener un mayor ingreso, este tipo de turistas ocupan más tiempo durante sus viajes, es por ello que visitan tres o cuatro departamentos.

Grupo de viaje de mejor prospecto o Segmento Premium

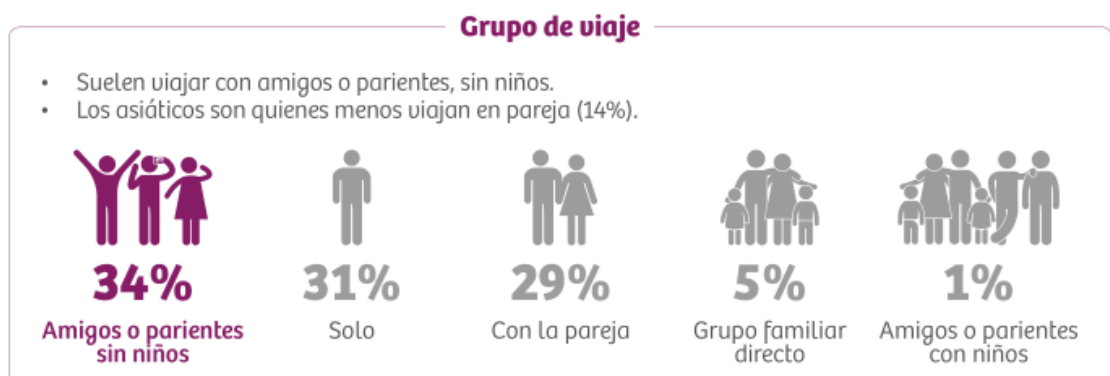
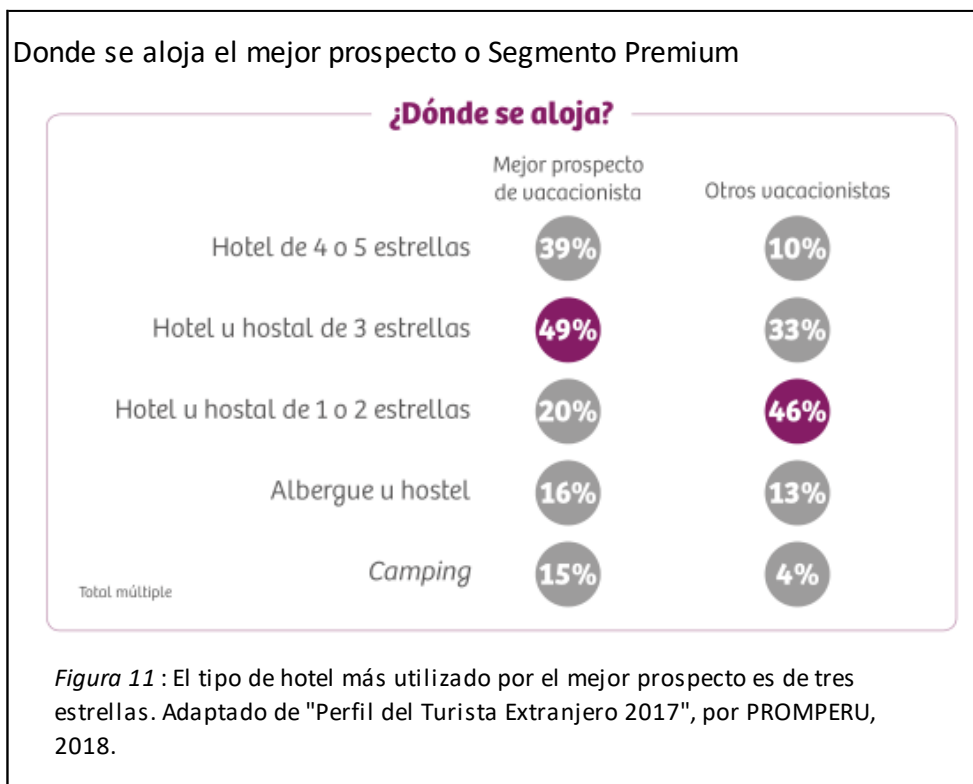


Figura 10 : En su mayoría los turistas premium viajan con amigos o parientes sin niños. Adaptado de "Perfil del Turista Extranjero 2017", por PROMPERU, 2018.

Si bien en este prospecto se encuentran en su mayoría solteros, éstos prefieren viajar con amigos. Esto permite el flujo de grupos de compra con características similares.



Los hoteles de tres estrellas ocupan el primer lugar entre los preferidos por los turistas pertenecientes al turismo Premium. Esto denota un consumo responsable y una experiencia de viaje más localizada, dejando de lado las comodidades de los lujosos hoteles.



Una de las características más relevantes dentro de este grupo de turistas es su elevado nivel de gasto en comparación con otros turistas. La figura indica que las personas mayores de 55 años son el nicho más atractivo para la oferta de los productos Premium como lo son la alpaca.

Comprender a nuestros clientes es sumamente importante para ofrecerles lo mejor. “Saber cuáles son las preferencias de los visitantes extranjeros es fundamental para elaborar nuestras estrategias de promoción y se convierten en una herramienta fundamental para conocer a los turistas extranjeros en el territorio nacional” (Portal de Turismo, 2016, párr. 5).

1.3.2. Competidores

Los competidores más importantes en retail de prendas de vestir de alpaca son Sol Alpaca, Kuna y Anntarah debido a la magnitud de sus operaciones. Estas marcas son las únicas que cuentan con una marca posicionada y poseen tiendas virtuales y manuales de marca.

1.3.2.1. Sol Alpaca

Es una de las marcas más importantes de prendas textiles en Arequipa, a su vez, es el canal de retail perteneciente al grupo Michell. Dentro de las prendas que ofrecen encontramos capas, sacos, abrigos, pullover o suéter, bufandas y estolas. Poseen un enfoque hacia la responsabilidad social y el desarrollo sostenido. Algunas de sus colecciones son Spring Breeze, Spring Air, y los clásicos Otoño – Invierno que se renueva cada año.

Tabla 2
Precios de Sol Alpaca

Prenda	Precios Aprox.
Abrigo	500\$ - 650\$
Pullover	150\$ - 220\$
Bufanda	50\$
Chal	120\$
Saco	180\$

Nota. La tabla nos muestra los precios de las prendas de varon y dama de la marca Sol Alpaca.

Los precios que ofrece la marca Sol alpaca son los más elevados dentro de la competencia. Tienen un posicionamiento de exclusividad y moda.

1.3.2.2. Kuna

Es una cadena de tiendas administrada por Incalpaca TPX, de mucho renombre en la ciudad de Arequipa. Sus principales productos son las bufandas, estolas, suéteres, pullover, guantes, gorros, abrigos y sacos. Por su parte, cuentan con varias colecciones para satisfacer de mejor forma las necesidades de sus clientes, algunas de ellas son Essentials, Expressions, Home & Relax, Luxury, Milenium, Light Alpaca, y Otoño Invierno.

Tabla 3
Precios de Kuna

Prenda	Precios Aprox.
Bufanda	S/. 180 - S/. 200
Estola	S/. 250 - S/. 500
Suéter	S/. 500
Guante	S/. 180
Abrigo	S/. 900 - S/. 1500
Gorro	S/. 150 - S/. 180

Nota . La tabla nos muestra los precios de las prendas de varon y dama de la marca Kuna.

1.3.2.3. Anntarah

La empresa inicia sus operaciones en el año 2012, son una marca relativamente nueva. Anntarah es el canal retail de la empresa Art Atlas. La marca inició con la oferta de prendas de vestir de dama y niños, para luego ampliar hacia el mercado de varones. En la actualidad poseen una oferta de diferentes tipos de prendas como suéteres, sacos, abrigos, bufandas, estolas, guantes y otros accesorios.

Tabla 4

Cuadro Resumen marketing mix competidores

	Sol Alpaca	Kuna	Anntarah	Maniqui
Precio	Enfoque hacia la exclusividad. La categoría de prendas de vestir (sweater, cárdigan, blazer y abrigo) oscila entre \$150 y \$500. Por su parte, los accesorios (estola, chalina, capa y manta) entre \$50 y \$120.	Estrategia de diferenciación. Categoría de prendas de vestir (suéter, sacos y abrigos) se ubica entre \$120 y \$450. En cuanto a los accesorios (bufandas, guantes, gorros) entre \$50 y \$100	Enfoque en el diseño y la naturaleza. Prendas de vestir (Sueter, cardigan, capa, abrigo) oscila entre \$108 y \$250. Accesorios (bufandas handpaint, guantes, gorros) entre \$30 y \$80	Estrategia de fijación de precios en base al margen. Las prendas de vestir (suéter, cárdigan, abrigo) se encuentran entre \$50 y \$80. Los accesorios (bufandas, chales, guantes, gorros) se ubican en el rango de \$20 y \$40.
Producto	Cuenta con cuatro líneas de producto dentro de las cuales se emplea Vicuña, Baby Alpaca, Oveja merino y seda. En ellas existen diferentes enfoques hacia el tacto y acabados, tendencias actuales de estilos y moda, productos hechos a mano y productos naturales. Se distinguen por el uso de colores más saturados y diseños más modernos.	Enfoque en la tradición milenaria de los andes. Prendas para el día a día, sin descuidar la moda y la tradición. Diseños más sobrios. Cuenta con las colecciones Fall Winter, de ropa abrigadora. Light alpaca, de prendas más ligeras con utilización de algodón y seda. Millenium, inspirada en el arte de tejedores precolombinos. Kuna Luxury, con prendas de lujo. Línea del hogar.	Preocupación por el medio ambiente y la naturaleza. Moda y raíces unidas, look atemporal. Prendas en base alpaca, lana, seda y algodón orgánico. Colección Natural Fashion, emplea fibras de lujo y confección artesanal. Colección de mujeres More than a Woman, con incorporación de detalles en cuero. Collares de algodón orgánico. Colección de niños y peluches.	Enfoque en la técnica textil, la innovación en la confección y el diseño. Las prendas ofrecidas son suéteres, cárdigans, bufandas, chales, gorros para varón y dama. Los materiales empleados son baby alpaca, algodón pima y mezclas de alpaca. La colección de otoño invierno de saldos de exportación se fusiona con productos más ligeros de algodón para la temporada.
Comunicación	Promociones en eventos como día de la madre y del padre, navidad. Descuentos de hasta 70%. Promoción realizada en puntos de venta y tienda virtual. Cupones de descuento. Redes sociales, eventos.	Desarrollo de merchandising visual de tienda. Generadores de experiencias, no mucha publicidad masiva, presencia en eventos de moda, desfiles propios. Presencia en revistas, publicidad exterior, videos de campaña. Redes sociales	Publicidad en revistas físicas y electrónicas, comunicación de la trazabilidad de sus productos. Cuidado de los animales. Eventos de moda, publicidad directa e-mailing. Redes sociales, posts informativos.	Publicidad exterior, entrega de volantes, invitaciones personales. Participación en las ferias de Alpaca Moda y Alpaca Fiesta.
Distribución	Cuenta con 21 plazas comerciales en territorio nacional, principalmente ubicadas en Cusco, Arequipa y Lima. A su vez cuenta con una tienda online.	30 Tiendas distribuidas en Perú y Chile. Proyectos de franquicia en Estados Unidos, Brasil, Canadá. 3 Tiendas virtuales, con enfoque a segmentos geográficos.	Cuentan con 12 tiendas a nivel nacional. Bastante presencia en aeropuertos. Trabajan muy bien sus tiendas virtuales, sin embargo cuentan con pocos productos comparados con las físicas.	Venta retail con un único punto de venta. El local se ubica dentro de la planta de producción.

Nota . La tabla nos muestra los precios de las prendas de varon y dama de la marca Kuna. Adaptación propia basada en la investigación realizada 2018.

2. Análisis Interno

La empresa Waka-s Textiles Finos cuenta con la marca Maniquí desde del año 2010. La marca nació con el objetivo de identificar sus productos en el mercado local y posicionarlos como prendas de vestir elegantes y sofisticadas. Para la empresa, hasta dicho año no se había tenido en mente la venta retail de sus productos, sino que su enfoque comercial estaba orientado únicamente a las exportaciones. En aras de expandir la empresa, se puso en marcha una estrategia de desarrollo de mercados en el plano local. El área de diseño de la empresa se encargó de desarrollar modelos de prendas nuevos, no solo como muestras para el mercado extranjero, sino para preparar un stock para el mercado local. La marca no ha tenido un registro formal dentro de los organismos reguladores en el país. Actualmente los esfuerzos por implementar la estrategia de la marca se han limitado a una feria o remate anual en el que se emplean los saldos de materia prima de las exportaciones para optimizar su utilización. La información del presente análisis fue obtenida por medio de una entrevista al gerente de la empresa, la guía de la misma se encuentra al final del documento. Ver Anexo N° 01.

2.1. Misión y Visión

Misión

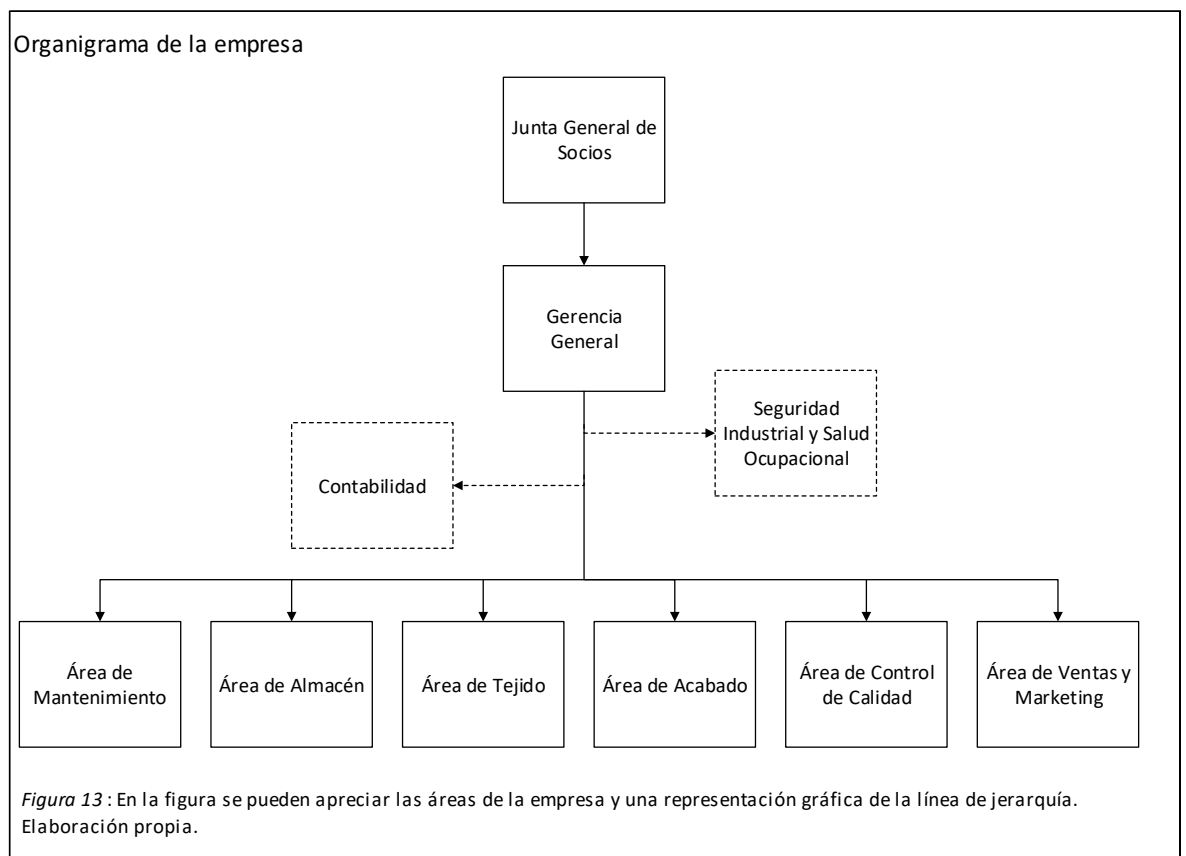
Somos una empresa privada dedicada al diseño, tercerización y comercialización de prendas exclusivas elaboradas en fibras finas, para satisfacer los gustos más exigentes del mercado nacional e internacional. Para el éxito de nuestra empresa seleccionamos a los mejores proveedores del sector y confiamos en las capacidades de nuestros directivos y colaboradores brindándoles la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en un ambiente laboral de armonía y trabajo en equipo.

Visión

Lograr posicionarnos como la mejor marca en prendas finas en el mercado nacional, así como introducir nuestras prendas en el mercado europeo, asiático y americano.

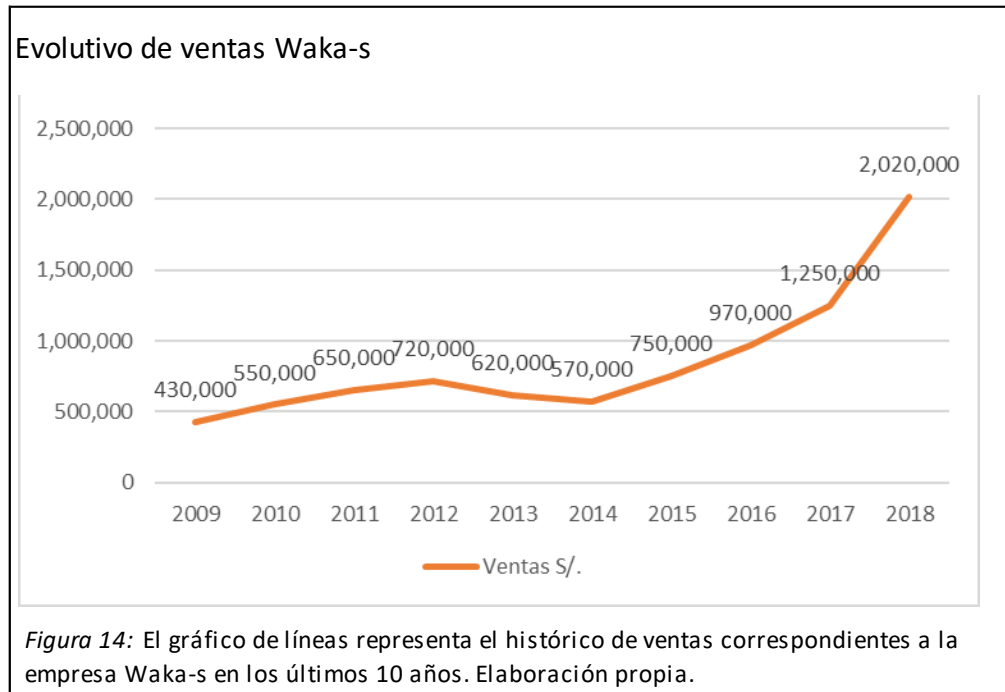
2.2. Organización y estructura de la empresa

La empresa cuenta con una estructura orgánica departamental vertical. Debido al tamaño reducido de la empresa, esta se encuentra organizada en base a su proceso productivo.

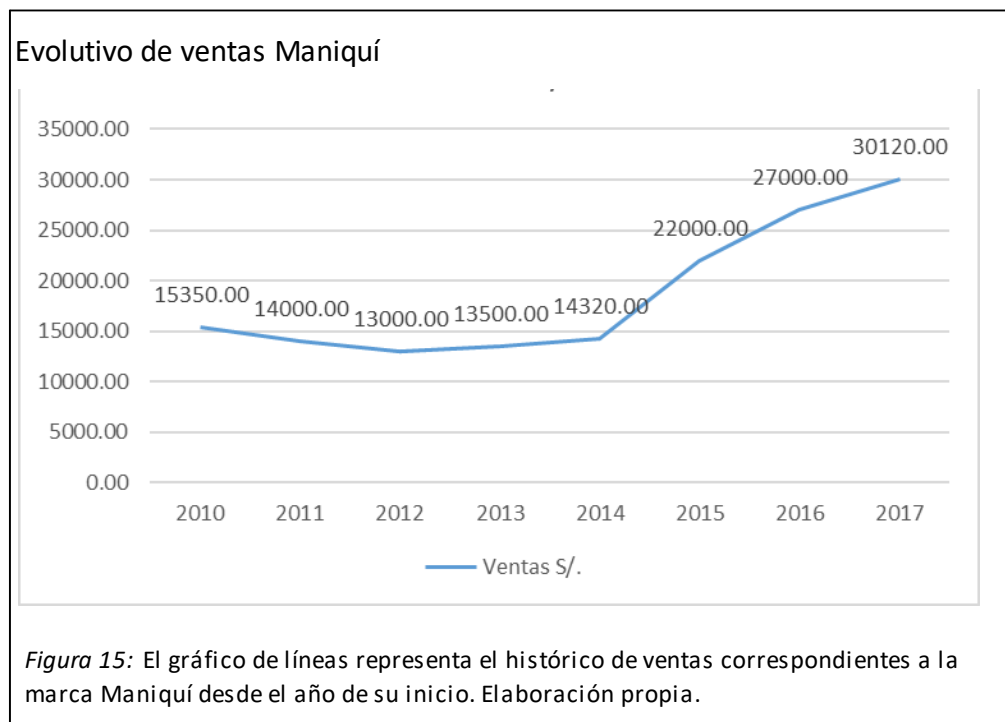


2.3. Evolutivo de ventas de la empresa y la marca

La evolución de ventas de la empresa



Evolución de ventas de la marca



2.4. Estrategia empleada para la marca

Estrategia genérica. Dentro de las estrategias globales que explica Porter, (1980) la empresa escoge entre el liderazgo en costos, que involucra producción a escala y reducción de costos; la diferenciación que resalta atributos de valor y mejora la calidad de servicio; y el enfoque que concentra sus acciones de marketing hacia un segmento bien definido. En este caso, la estrategia empleada por la empresa es la diferenciación, debido a que pretende resaltar sus atributos de valor en un segmento relativamente amplio del mercado.

Estrategia de crecimiento. Los diferentes medios que puede emplear la empresa para crecer se detallan en la conocida matriz de Ansoff. Como Ansoff (1987) expone, la matriz es una herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa y solo útil para aquellas empresas con objetivos de crecimiento. La estrategia de crecimiento en la empresa es la penetración ya que opera en los mismos mercados y con los mismos productos. La forma en que se pretende abrir camino es por medio de la diferenciación.

Estrategia de posicionamiento. Encontrar una característica única e identificable es primordial para las empresas. Ries y Trout (1986) afirman que es de gran ayuda ser el primero en una categoría, escoger un nombre apropiado, y no extender las líneas de productos. Los principales atributos que pretende resaltar la empresa son la calidad, el empleo de última tecnología, manejar tiempos de entrega óptimos, mano de obra, logística integral.

Estrategia de posición competitiva. Dentro de una industria madura se ven diferentes situaciones para las empresas que operan en ella. Como afirman Wilson y Gilligan (2012) esta posición es el lugar que ocupa una empresa en un mercado en función de datos medibles y objetivos frente al resto de empresas de la misma categoría en el mismo territorio y periodo de tiempo. Estas pueden ser la de líder, retador, seguidor o

especialista. En el caso de la marca, requiere de emplear una estrategia de seguidor ya que no tiene la mayor participación en el mercado ni está en una disposición actual para disputarla. Por ello la mejor estrategia a emplear es diferenciarla de las demás empresas o especializarla.

2.5. Cadena de valor de la empresa y marca.

Cadena de Valor de la Empresa Waka-s

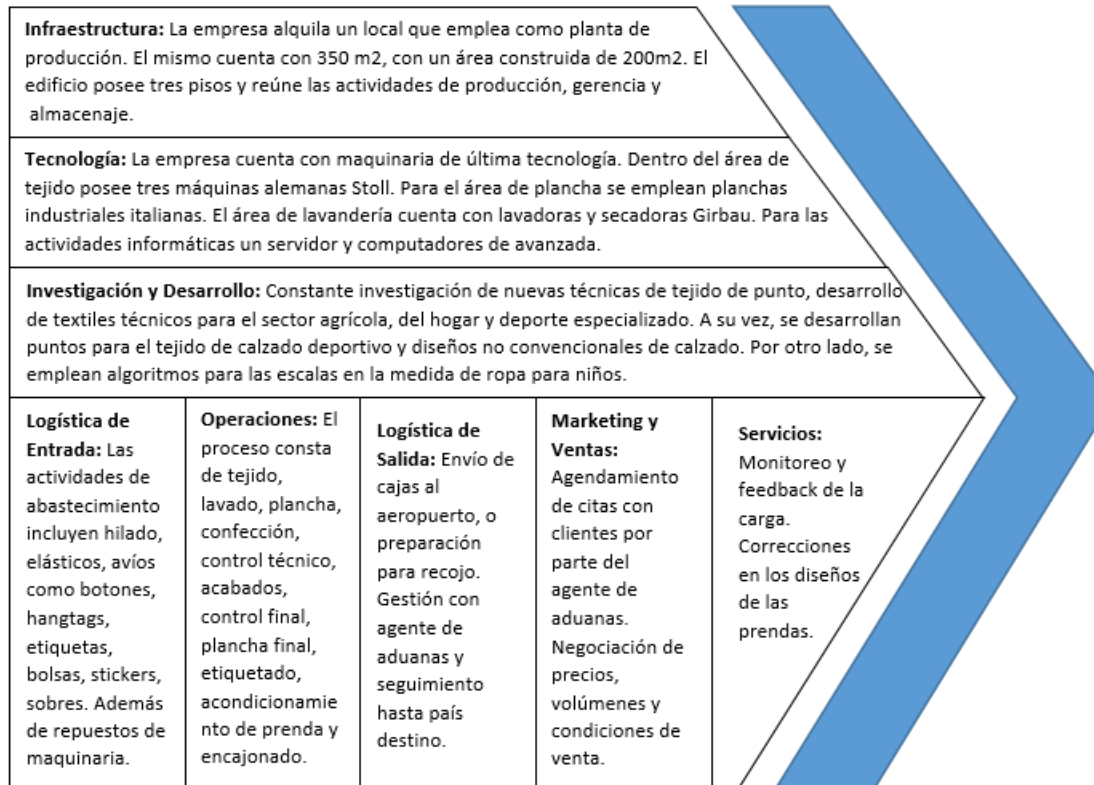


Figura 16 : Nos presenta las actividades primarias y de soporte dentro del proceso productivo de la empresa Waka-s. Elaboración propia.

Cadena de Valor de la marca Maniquí

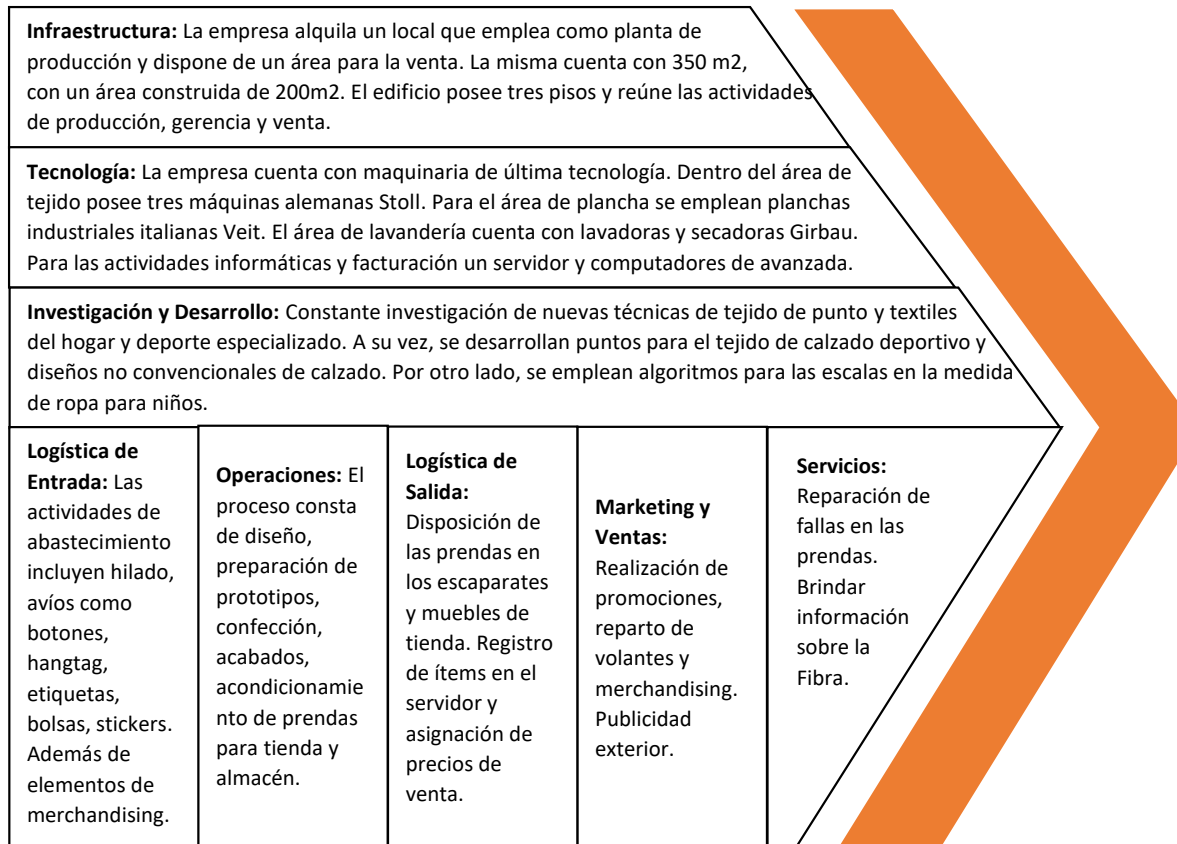


Figura 17 : Nos presenta las actividades primarias y de soporte dentro del proceso de valor de la marca Maniquí. Elaboración propia.

2.6. Objetivos de Marketing

La empresa se propuso como objetivos en el año 2017:

Conseguir una venta de S/. 30 000 durante el remate de diciembre.

Los objetivos fueron acertados para el nivel de operaciones que poseía la empresa en ese momento. Cabe mencionar que se pudo alcanzar el objetivo en el plazo que se había fijado la empresa.

2.7. Marketing mix

Las estrategias de marketing de la empresa fueron pensadas para el público en general, tomando como segmento a quienes se encontraban en la misma zona geográfica de la tienda. El segmento estratégico debió tener un enfoque especial en los turistas y acercarse a ellos de una forma más efectiva.

En cuanto al posicionamiento buscado, los conceptos de lujo y elegancia trataron de ser reflejados en las instalaciones de la tienda. El enfoque tomado fue desacertado para el segmento del turismo, con quienes debe exportarse mejor el concepto de tradición milenaria y combinarlo con la tecnología de confección.

Las estrategias de marketing utilizadas hasta el momento han sido incipientes. Por un lado, se pretende utilizar el branding por medio del logotipo, en este caso un isologo. Dicha imagen está presente en los hang tags de las prendas y sus etiquetas. A su vez, durante los remates, se elabora un lay out de la tienda para el adecuado desplazamiento de las personas dentro de la misma.

Durante el remate del último año, se utilizó un letrero que funcionó como publicidad exterior y para el reconocimiento de la tienda. Por otro lado, se imprimieron volantes con información sobre las prendas de vestir,

sus atributos y la ubicación de la tienda. Dichos volantes fueron repartidos en el centro de la ciudad y en los alrededores del parque selva alegre.

Ubicación de la Planta y Tienda de la Empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.



Figura 18 : La ubicación de la tienda de la empresa durante los remates esta ubicada en el centro de la ciudad. En los alrededores del parque Selva Alegre podemos encontrar varios hoteles, dentro de ellos el Hotel Libertador. Elaboración propia.

En cuanto al marketing digital, se realizó un registro de algunos aspectos de la información de la empresa en Google My Business como su ubicación y algunos de sus modelos. No obstante, el nombre de la marca no aparece en alguno de los recursos visuales o digitales de la empresa.

2.7.1. Recursos

Como principal recurso para la manufactura del stock de los remates anuales se utilizan los saldos de materia prima de las exportaciones. Dentro de la materia prima encontramos los hilados, hilos, botones, cierres, solapas, peletería, etc.

Por otro lado, como recurso tecnológico, la empresa cuenta con maquinaria de última generación para varios de sus procesos. La actividad industrial que se realiza es vanguardista tanto en el tejido de punto, lavado y plancha de las prendas de vestir. A su vez, la empresa cuenta con mano de obra calificada para procesos manuales como bordados, acabados y control.

Estrictamente en materia de marketing, la planificación se centraliza en la gerencia. Debido al tamaño reducido de la empresa, aún no existe un área de marketing establecida. Por su parte, los recursos operativos son las estrategias utilizadas. Para la venta y comunicación en los remates, se emplean colaboradores de la empresa, con funciones flexibles y orientados hacia los objetivos.

Los recursos empleados en la manufactura fueron los más apropiados para las prendas de vestir deseadas. No obstante, los recursos de marketing son limitados y no generan el impacto visual que necesita para incrementar su demanda.

2.7.2. Estrategia de Productos

2.7.2.1. Matriz BCG

El análisis de crecimiento participación se realizó para la actividad principal de la empresa que es la exportación, debido a la escasez de información para la venta retail. Así mismo, para el año 2017, el crecimiento de la industria de exportación de prendas de vestir en tejido de punto de alpaca, fue de -4%. Cuando por su parte la empresa gozaba de un crecimiento de 4%, en contraste con lo que experimentaba la industria. Por otro lado, los competidores más importantes gozaban de una participación de mercado de 7%, mientras que la empresa contaba con un 4%. A su vez, el escenario ha mejorado para el año 2018.

Matriz BCG de la Empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C.

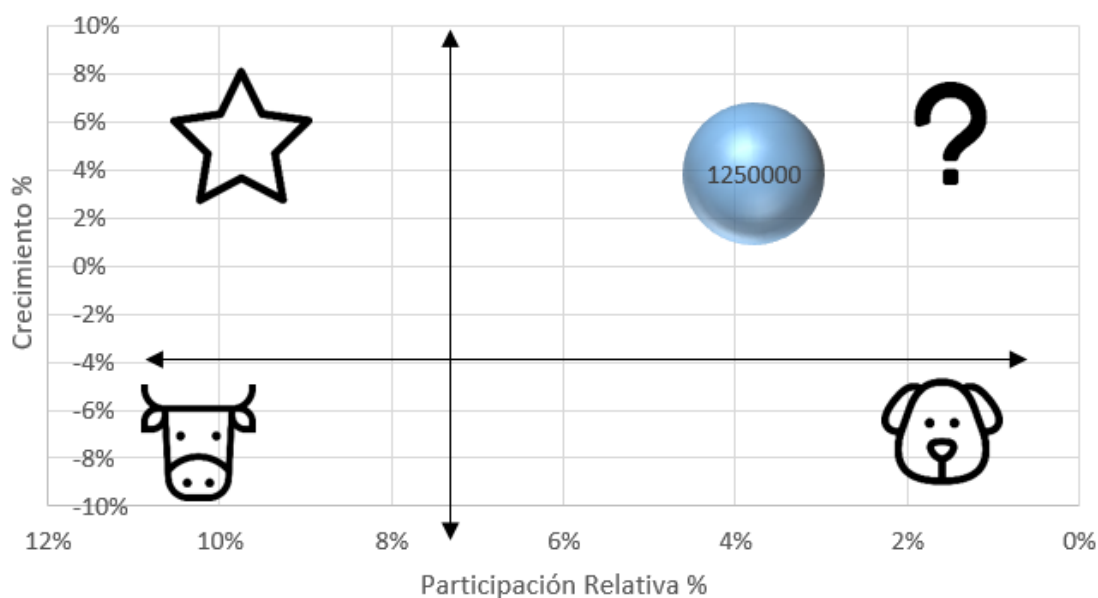


Figura 19: En la figura se puede observar la ubicación relativa de la empresa Waka-s Textiles Finos S.A.C. en base a su participación de mercado y su crecimiento hacia el año 2017. Elaboración propia.

Dentro de la representación gráfica, se identifica que la empresa está ubicada dentro del cuadrante de signo de

interrogación, debido a su gran crecimiento en comparación con la industria y su reducida participación de mercado comparada con la empresa de mayor participación. En este escenario las estrategias a seguir son ambiguas, y el objetivo es trasladarse al cuadrante de la estrella. La acción a seguir es la inversión cautelosa. Realizar promoción de ventas, asistencia a ferias, implementación de campañas BTL, y también prueba de producto.

2.7.2.2. Diseño de producto

A. Etiqueta del producto

El diseño de la etiqueta del producto pretende resaltar los atributos de minimalismo, elegancia, y lujo. Es por ello que se emplean los colores blanco y negro, además de emplear una porción reducida del espacio disponible. La etiqueta consta de la etiqueta de tela que va adherida a la prenda, así como un hangtag que cuelga y contiene información de la prenda como su composición, código y precios. Ver anexo N° 04.

B. Diseño del producto

El proceso de diseño de las prendas involucra el esbozo de la idea de la prenda, la selección del patrón y punto de la prenda, la selección de medidas y tallas, por último, el desarrollo del prototipo. Algunos de los diseños fueron adjuntados al final del documento para su visualización, ver Anexo N° 05.

D. Envase

La prenda se prepara doblada dentro de una bolsa de polietileno transparente para evitar el polvo y la suciedad.

2.7.2.3. Servicios de facilitación y complementarios

A. Servicios de facilitación

Información de productos: Se prepara un catálogo por cada colección, la cual contiene imágenes de las prendas, detalles sobre los colores disponibles y códigos de las mismas. Los catálogos están ubicados en la tienda y se difunden prendas seleccionadas en redes sociales.

Toma de pedidos: El canal actual de la venta de los productos es en tienda física, por lo cual se realizan dentro de la misma tienda. Las prendas seleccionadas se preparan y empaquetan adecuadamente y posteriormente se procede a la facturación y pago. Para el pago de las prendas se acepta el uso de tarjetas VISA de débito y crédito.

B. Servicios complementarios

Consultas. Las principales dudas de los consumidores son acerca de los materiales de las prendas. Es preciso contar con información acerca de las cualidades termo aislantes de la prenda, la respirabilidad y ligereza. A su vez, es necesario tener en cuenta la resistencia al frote, que dependiendo de ella se produce el denominado pilling o bolitas de lana. Toda esa información deberá ser comunicada al cliente a su solicitud.

Hospitalidad: Debido al tamaño de la empresa y la tienda que posee, no existen políticas documentadas acerca del buen trato y la atención a los clientes. Sin embargo, es un factor clave que debe ser cuidado y comunicado dentro de las personas en contacto con el consumidor.

Cuidado: Las instrucciones acerca del cuidado de las prendas se encuentra en una etiqueta, ubicada en la parte

inferior derecha de las prendas. La información que contienen las mismas varía en relación al material y el proceso de lavado de la prenda. A su vez, el manifiesto se complementa con comentarios del vendedor.

2.7.2.4. Estrategia de portafolio

El manejo de las colecciones por parte de la empresa se limita a el Otoño – Invierno. No obstante, la oferta de productos durante el año 2017 contenía un aproximado de 24 modelos. Las prendas vendidas fueron suéteres, sacos, bufandas, chales, gorros para varón y dama, en colores y tallas variados. En la elaboración de las prendas se utilizó también el algodón pima y mezclas de alpaca de fantasía. Los modelos abarcaban un rango de edades juveniles y maduros.

2.7.2.5. Ciclo de vida del Producto

Al ser un producto Premium y poseer una escala de producción limitada, la etapa de madurez en las prendas de alpaca se ha podido mantener a través de los años. El estudio de textiles técnicos, promete el desarrollo de la industria en el futuro. De esta forma se puede emplear el material para satisfacer necesidades más específicas como el layered clothing para alpinismo y otros deportes a bajas temperaturas brindando abrigo sin descuidar la respirabilidad y la ligereza.

2.7.3. Estrategia de Precios

La estrategia de precios utilizada fue la fijación de precio en base al margen. Los márgenes utilizados fueron de 30% sobre el costo. La calidad de los productos ofrecidos es de primera, en términos de materiales y confección de los mismos. Sin embargo, los precios en comparación con la competencia, son sumamente bajos. En este escenario se puede aprovechar el valor ofrecido por un retorno más favorable para la empresa. Por otra parte, esta fijación de precios no corresponde con la etapa del ciclo de vida del producto, debiendo ser más elevados.

Los objetivos de ventas en términos de rentabilidad fueron conseguidos gracias al volumen que se vendió. El potencial que le falta aprovechar a la empresa es alto. La imagen proyectada es poco coherente debido a la gran fineza y calidad de las prendas contrastado con sus precios bajos. Dentro de los modelos disponibles en la colección las tarifas aplicadas fueron muy apropiadas en base a los costos de producción y la diferencia relativa entre las prendas.

Tabla 5
Precios de Maniquí

Prenda	Precios Aprox.
Bufanda	S/. 100 - S/. 120
Poncho	S/. 130 - S/. 180
Suéter	S/. 150 - S/. 200
Saco	S/. 170 - S/. 230
Guante	S/. 40 - S/. 60
Abrigo	S/. 250 - S/. 350
Gorro	S/. 50 - S/. 80

Nota . La tabla nos muestra los precios de las prendas de varon y dama de la marca Maniquí. Adaptación propia basada en la investigación realizada 2018.

2.7.4. Estrategia de Distribución

El canal de distribución empleado es la venta retail. El local donde se realiza la venta de los productos es un espacio acondicionado dentro de la planta de producción de la empresa. Sin embargo, la venta de los productos no es una actividad constante, sino que actualmente se realiza un remate anual en el mes de diciembre.

La venta retail para este tipo de prendas de vestir es un canal adecuado ya que se puede sentir la textura de los materiales y hacer un fitting, estando más en contacto con las fibras. Sin embargo, se considera que puede aprovecharse los canales digitales para aproximarse a los segmentos más jóvenes de consumidores. Se espera poder distribuir las ventas por internet en un 35%, mientras que la venta retail debería mantener su 65%. Uno de los factores positivos es la relación existente con los consumidores que es estrecha y satisfactoria.

2.7.5. Estrategia de Comunicación

Durante el remate se elaboraron carteles para la identificación del local y su promoción. Por otro lado, se empleó una estrategia de volanteo en el centro de la ciudad y por los alrededores del parque Selva Alegre. Muchos de los clientes que asistieron a la tienda fueron invitados directamente, por medio de boca a boca. La marca no cuenta aún con desarrollo de marketing digital.

En octubre del año 2016, la empresa participó en la feria Alpaca Moda donde se pusieron en contacto múltiples marcas productoras y comercializadoras del mercado de la alpaca a nivel global. Sin embargo, la marca utilizada del stand de la empresa fue Waka-s, mostrándose como una empresa de servicios o maquila de la producción. Por su parte, la marca de retail Maniquí, solo pudo

observarse en las etiquetas de los productos de muestra, con la posibilidad de venta al público.

El empleo de la publicidad exterior y la aparición en ferias son coherentes con los objetivos de marketing trazados por la empresa. Lamentablemente, no se agotan las posibilidades de comunicación como el BTL, marketing directo y patrocinios. Por el lado de la comunicación interna, se guarda coherencia con la oferta hacia los consumidores, pero no se aprovecha los conceptos de valor, tradición milenaria.

2.7.6. Estrategia de Ventas

La estructura comercial de la empresa con respecto a su marca Maniquí se encuentra muy reducida. El local comercial utilizado es el indicado, sin embargo, los periodos de venta son muy escasos.

3. Diagnóstico de la Situación

3.1. Factores para el diagnóstico

Los factores que determinan el diagnóstico global de la empresa son producto de la recopilación de los factores del análisis externo (PESTEL, fuerzas competitivas de Porter y naturaleza de la industria) y el análisis interno (objetivos de marketing, estrategias de marca, producto, precio, distribución, comunicación y ventas).

3.1.1. Factores Externos

- Contexto para la inversión propicio, crecimiento de 4% en inversión privada para el año 2018.
- Incremento en el consumo privado de 3.8% para fines de 2018.y aumento en crédito de consumo de 12.1% a julio de 2018.
- Disminución de los índices de pobreza en 5% en los últimos 7 años.
- Incremento del presupuesto para desarrollo de tecnología 0.12% del PBI.
- Marco legislativo estable, presencia de ley antidumping.
- Demanda inelástica y bajo poder de negociación de los clientes.
- Baja amenaza de nuevos competidores.
- Condiciones del costo y la demanda favorables.
- Gran arribo de turistas del perfil Premium al Perú. 35% de vacacionistas al 2016.
- Inestabilidad política en el país.
- Presencia de narcotráfico, inseguridad ciudadana.
- Ligero incremento en el índice de desigualdad en el país. 0.35 en la escala de Gini al 2017.
- Amenaza de la sostenibilidad de la fibra de alpaca.
- Alto poder de negociación de los proveedores, presencia de un oligopolio.
- Dificultad para definir la necesidad del consumo de alpaca.

- Consolidación y tiempo de vida de las empresas existentes.

3.1.2. Factores Internos

- Mano de obra calificada para procesos manuales.
- Maquinaria de tejido, plancha y lavado con tecnología de punta.
- Diseños innovadores y confección de calidad.
- Ubicación de la planta y posibilidad de emplear un área para la venta retail.
- Flexibilidad en la producción y dinámica de abastecimiento.
- Facilidad de implementar un servicio post-venta para los clientes locales.
- La marca no está registrada en INDECOPI ni SUNAT.
- La marca no ha sido desarrollada en un proceso de branding.
- No se emplean canales digitales para la promoción y venta de los productos.
- La estrategia de precios no se adecua al tipo de productos que se oferta, donde existe una demanda inelástica con respecto al precio.
- Las acciones de comunicación y promoción son poco efectivas para el público objetivo.
- Temporadas de venta muy reducidas.
- No existe un desarrollo de marketing documentado dentro de la empresa.

3.2. Ponderación de los factores

3.2.1. Ponderación de los factores externos

Tabla 6

Matriz de Diagnóstico Externo

Nº	Factores Externos	Priorización de factores cruzada														Ponderación	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total	Pond. %
1	Contexto para la inversión propicio, acceso a capital para inversión	x	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3%
2	Incremento en el consumo privado y uso de crédito	0	x	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	5	5%
3	Disminución de los índices de pobreza	0	0	x	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2%
4	Marco legislativo estable, presencia de ley antidumping	1	1	1	x	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	6	7%
5	Demanda inelástica y bajo poder de negociación de los clientes	1	1	1	1	x	1	1	0	1	1	1	1	1	0	11	12%
6	Baja amenaza de nuevos competidores	1	0	1	1	0	x	0	0	1	0	0	0	0	0	4	4%
7	Condiciones del costo y la demanda favorables	1	1	1	1	0	1	x	1	1	1	1	1	1	0	11	12%
8	Gran arribo de turistas del perfil Premium al Perú	1	1	1	1	1	1	0	x	1	0	1	1	0	0	9	10%
9	Inestabilidad política en el país	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1	0	0	1	0	2	2%
10	Presencia de narcotráfico e inseguridad ciudadana	1	0	1	0	0	1	0	1	0	x	1	0	1	0	6	7%
11	Amenaza de la sostenibilidad de la fibra de alpaca	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	x	1	1	0	8	9%
12	Alto poder de negociación de los proveedores, existe un oligopolio	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	x	1	0	8	9%
13	Dificultad para definir la necesidad del consumo de alpaca	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	x	0	4	4%
14	Consolidación y tiempo de vida de empresas existentes	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	12	13%
Total																91	100%

Nota. En la figura se puede observar la priorización cruzada de los factores externos de la empresa, para determinar su importancia relativa.
Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018.

Tabla 7

Priorización de Factores Externos

Nº	Factores Externos	Valoración de los factores					Ponderación		
		-2.0	-1.0	0	+1.0	+2.0	Pond.%	Valor	Pond Final
1	Contexto para la inversión propicio, acceso a capital para inversión				x		3%	1	0.033
2	Incremento en el consumo privado y uso de crédito				x		5%	1	0.055
3	Disminución de los índices de pobreza			x			2%	0	0.000
4	Marco legislativo estable, presencia de ley antidumping					x	7%	2	0.132
5	Demanda inelástica y bajo poder de negociación de los clientes					x	12%	2	0.242
6	Baja amenaza de nuevos competidores				x		4%	1	0.044
7	Condiciones del costo y la demanda favorables					x	12%	2	0.242
8	Gran arribo de turistas del perfil Premium al Perú					x	10%	2	0.198
9	Inestabilidad política en el país			x			2%	0	0.000
10	Presencia de narcotráfico e inseguridad ciudadana		x				7%	-1	-0.066
11	Amenaza de la sostenibilidad de la fibra de alpaca		x				9%	-1	-0.088
12	Alto poder de negociación de los proveedores, existe un oligopolio		x				9%	-1	-0.088
13	Dificultad para definir la necesidad del consumo de alpaca		x				4%	-1	-0.044
14	Consolidación y tiempo de vida de empresas existentes	x					13%	-2	-0.264
Total							100%		

Nota. En la tabla se realiza una valoración positiva o negativa a los factores, para luego ser combinados con su importancia relativa. De esta forma se podrán separar las oportunidades y amenazas, además de su importancia. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018.

3.2.2. Ponderación de los factores internos

Tabla 8

Matriz de Diagnóstico Interno

Nº	Factores Internos	Priorización de factores cruzada													Ponderación	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	Pond. %
1	Mano de obra calificada para procesos manuales	x	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	5%
2	Maquinaria de tejido, plancha y lavado con tecnología de punta	1	x	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	7	9%
3	Diseños innovadores y confección de calidad	1	0	x	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	8	10%
4	Ubicación de la planta y área para emplearse como venta retail	0	0	0	x	1	1	0	0	1	1	0	1	0	5	6%
5	Flexibilidad en la producción y dinámica de abastecimiento	1	0	0	0	x	1	1	0	1	0	0	1	0	5	6%
6	Disponibilidad para servicio post-venta con clientes locales	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	1	0	1	1%
7	La marca no está registrada en INDECOPI ni SUNAT	1	1	0	1	0	1	x	0	1	1	0	1	0	7	9%
8	La marca no ha sido desarrollada en un proceso de branding	1	1	1	1	1	1	1	x	1	0	1	1	0	10	13%
9	No se emplean canales digitales para la promoción y venta	0	0	0	0	0	1	0	0	x	0	0	1	0	2	3%
10	La estrategia de precios no se adecua al tipo de productos ofrecidos	1	1	1	0	1	1	0	1	1	x	0	0	0	7	9%
11	Las acciones de comunicación son poco efectivas para el segmento	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	x	1	1	10	13%
12	Temporadas de venta reducidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	x	0	1	1%
13	No existe un desarrollo de marketing documentado en la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	x	11	14%
Total															78	100%

Nota. En la tabla se puede observar la priorización cruzada de los factores internos de la empresa, para determinar su importancia relativa. Adaptación propia basada en la investigación, 2018.

Tabla 9

Priorización de factores internos

Nº	Factores Internos	Valoración de los factores					Ponderación		
		-2.0	-1.0	0	+1,0	+2.0	Pond.%	Valor	Pond Final
1	Mano de obra calificada para procesos manuales				x		5%	1	0.051
2	Maquinaria de tejido, plancha y lavado con tecnología de punta					x	9%	2	0.179
3	Diseños innovadores y confección de calidad					x	10%	2	0.205
4	Ubicación de la planta y área para emplearse como venta retail				x		6%	1	0.064
5	Flexibilidad en la producción y dinámica de abastecimiento				x		6%	1	0.064
6	Disponibilidad para servicio post-venta con clientes locales				x		1%	1	0.013
7	La marca no está registrada en INDECOPI ni SUNAT		x				9%	-1	-0.090
8	La marca no ha sido desarrollada en un proceso de branding	x					13%	-2	-0.256
9	No se emplean canales digitales para la promoción y venta		x				3%	-1	-0.026
10	La estrategia de precios no se adecua al tipo de productos ofrecidos		x				9%	-1	-0.090
11	Las acciones de comunicación son poco efectivas para el segmento	x					13%	-2	-0.256
12	Temporadas de venta reducidas		x				1%	-1	-0.013
13	No existe un desarrollo de marketing documentado en la empresa	x					14%	-2	-0.282
Total							100%		

Nota. En la tabla se realiza una valoración positiva o negativa a los factores internos, para luego ser combinados con su importancia relativa. De esta forma se podrán separar las fortalezas y debilidades, además de su importancia. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

3.2.3. Resumen del Diagnóstico

A continuación, se muestra una figura que contiene las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; así como una barra que determina su importancia relativa.

Matriz FODA Ponderada

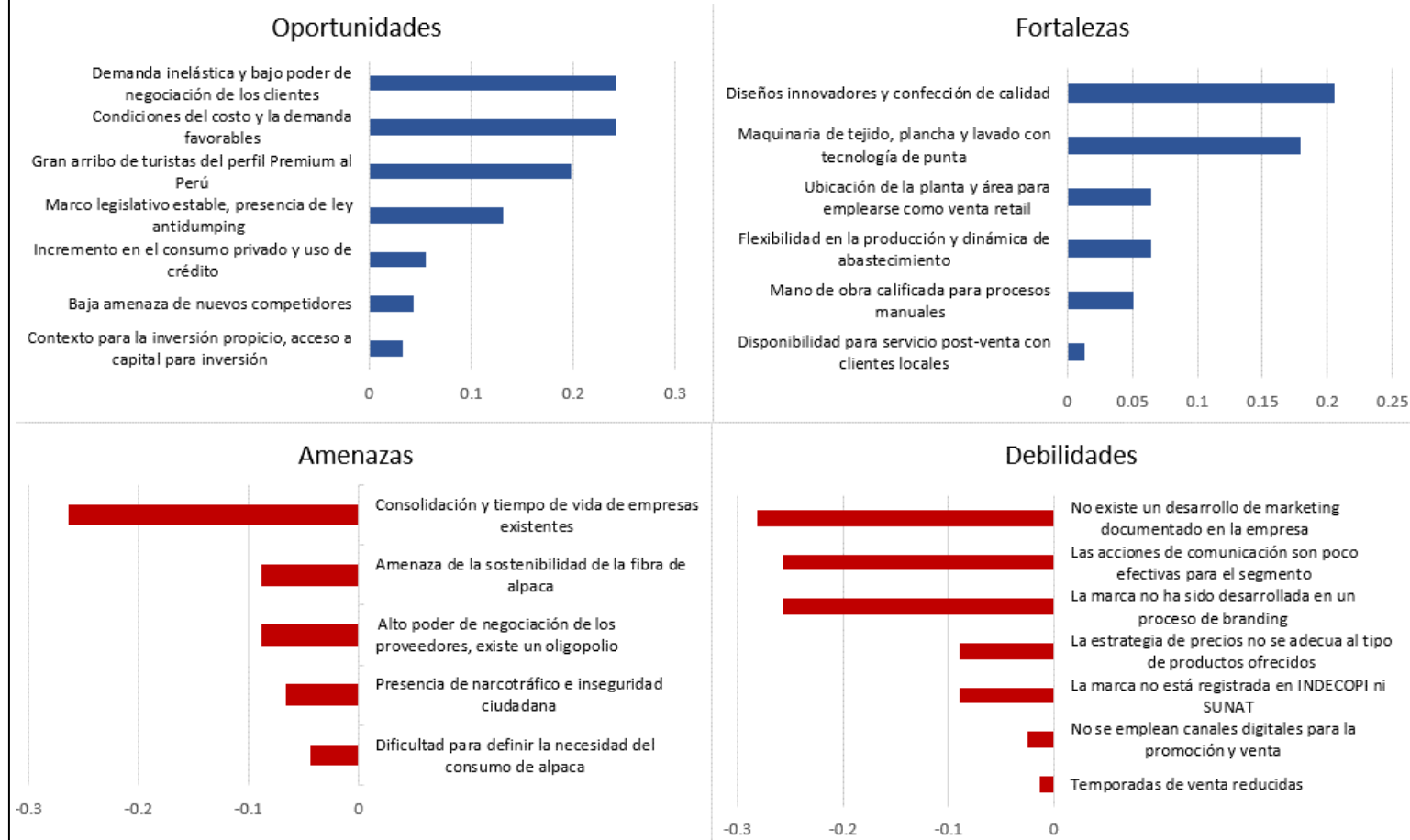
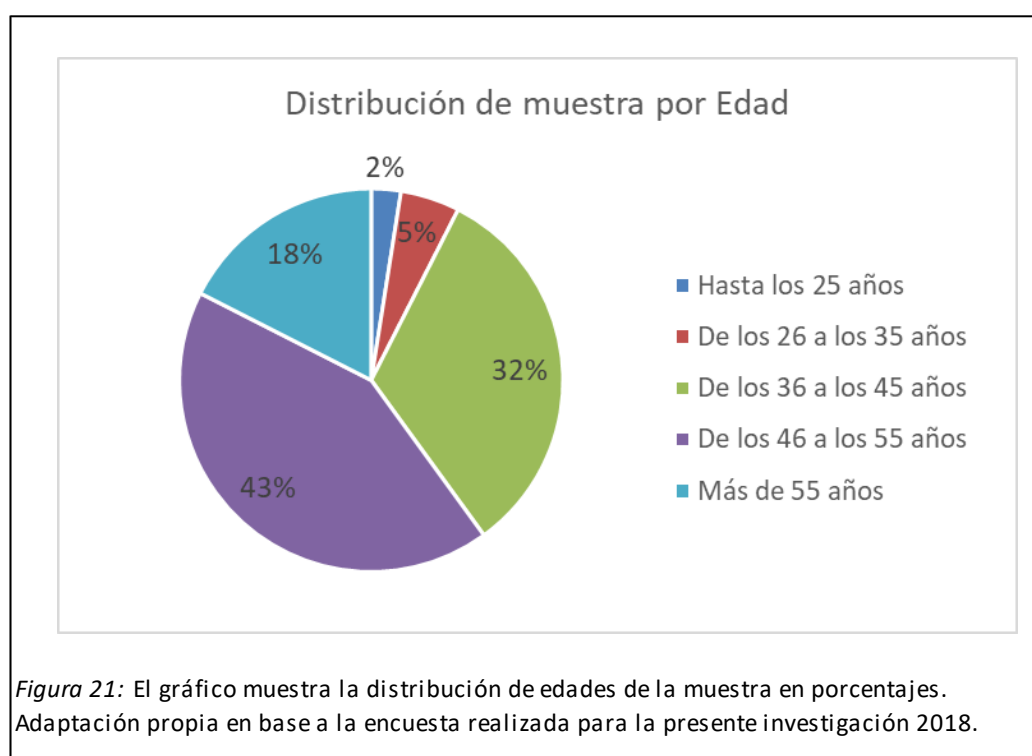


Figura 20: Los factores internos y externos se muestran junto con su importancia relativa, a su vez se agrupan para brindar un panorama general de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Elaboración propia.

4. Investigación de mercado

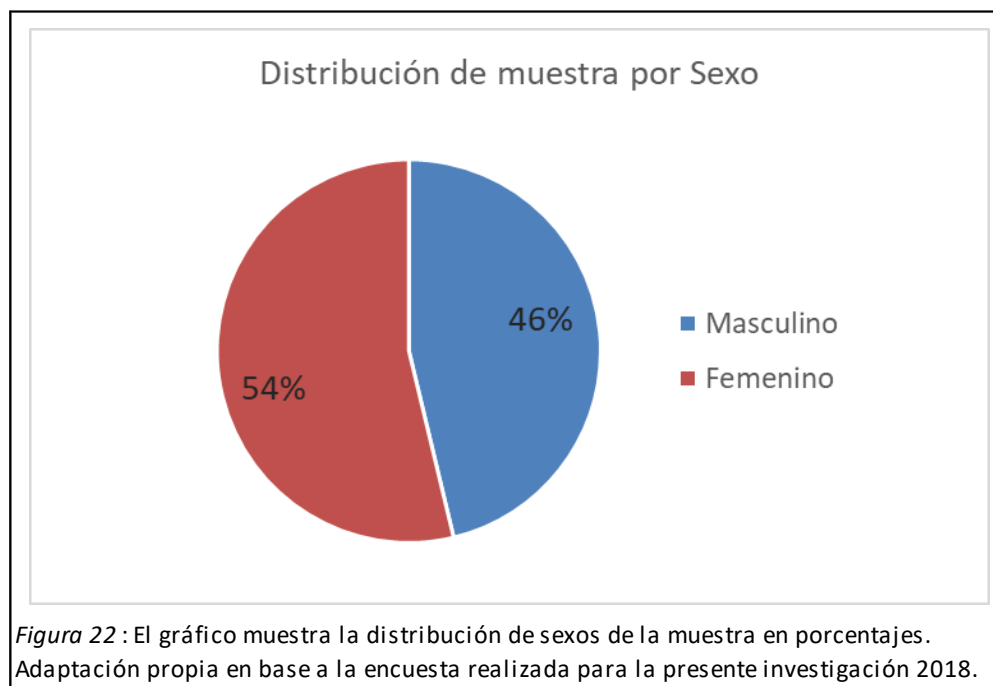
Para este apartado se realizó una encuesta a 80 turistas extranjeros que reúnan, de preferencia, las características del mejor prospecto de turista. Es decir, que provengan de países anglosajones, que se encuentren de preferencia en un rango de edad de los 45 a los 60 años puesto que son éstos quienes gastan en promedio 2000 dólares durante su estadía. La encuesta se realizó en inglés y se presentan un número reducido de preguntas para generar mejor disposición de llenarlas con datos verdaderos. Las encuestas en español e inglés se encuentran al final del documento, ver Anexos N° 02 y N° 03.

4.1. Interpretación de datos de control



De la muestra tomada, el 42.5% de encuestados tienen de 46 a 55 años. Por su parte el rango de edad hasta los 25 años solo representa un 2.5%. Como se puede observar, el público más atractivo para la realización del instrumento fueron personas de 46 a 55 años. Esto se debe a que son ellos quienes tienen mayor tendencia al consumo de alpaca que los grupos etarios más bajos. Los hábitos de consumo de esta parte de la muestra suelen ser más racionales y

conscientes. Por su parte, los pertenecientes a la tercera edad también representan un público importante. Como se menciona en el diario Consumer, (2008). “Las personas de la tercera edad se gasta en general menos que la media, pero siguiendo patrones muy racionales” (párr 1). De esta forma, se puede enfocar la oferta de las prendas de vestir a dicho segmento, hasta antes de los 55 años con canales virtuales, y para los mayores en tiendas físicas.



Se puede apreciar que la mayoría de encuestados fueron mujeres con un 53.8% frente al 46% de los varones. En la venta de prendas de vestir se reconoce a las mujeres con una ligera tendencia hacia consumir más moda y accesorios. Este es un hábito de consumo homogéneo en distintos mercados latinoamericanos.

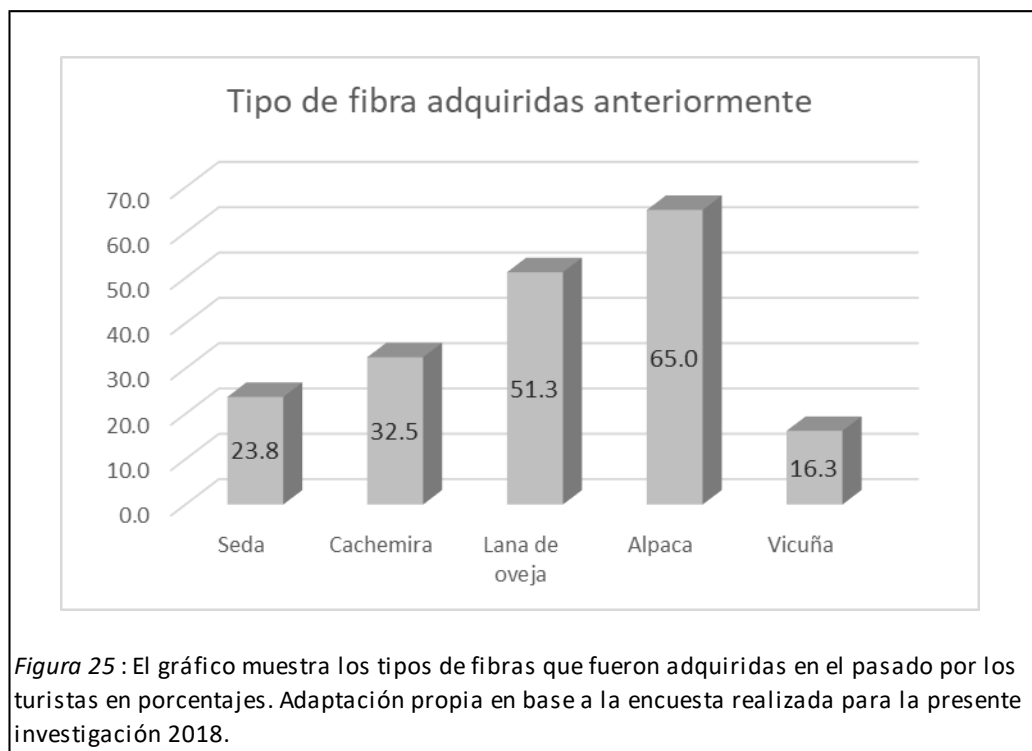


Con respecto a las nacionalidades de los encuestados, tomando en cuenta que todos ellos son extranjeros la mayoría proviene de Norteamérica y Europa. Los países de mayor afluencia de la muestra fueron Estados Unidos con 22.5% y Alemania con 16.3%. Dicho dato es importante ya que representan parte del público objetivo de turismo Premium. A su vez, la mayoría de personas pertenecientes al mejor prospecto de turista o turismo Premium pertenecen a países anglosajones.

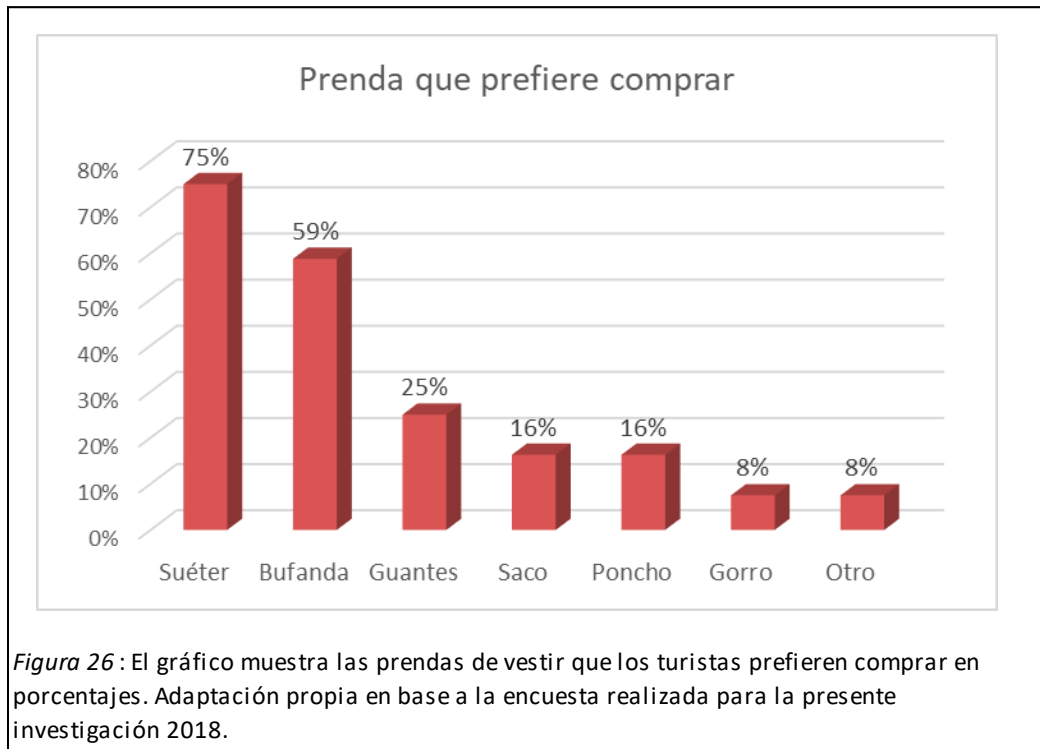
4.2. Interpretación de datos descriptivos



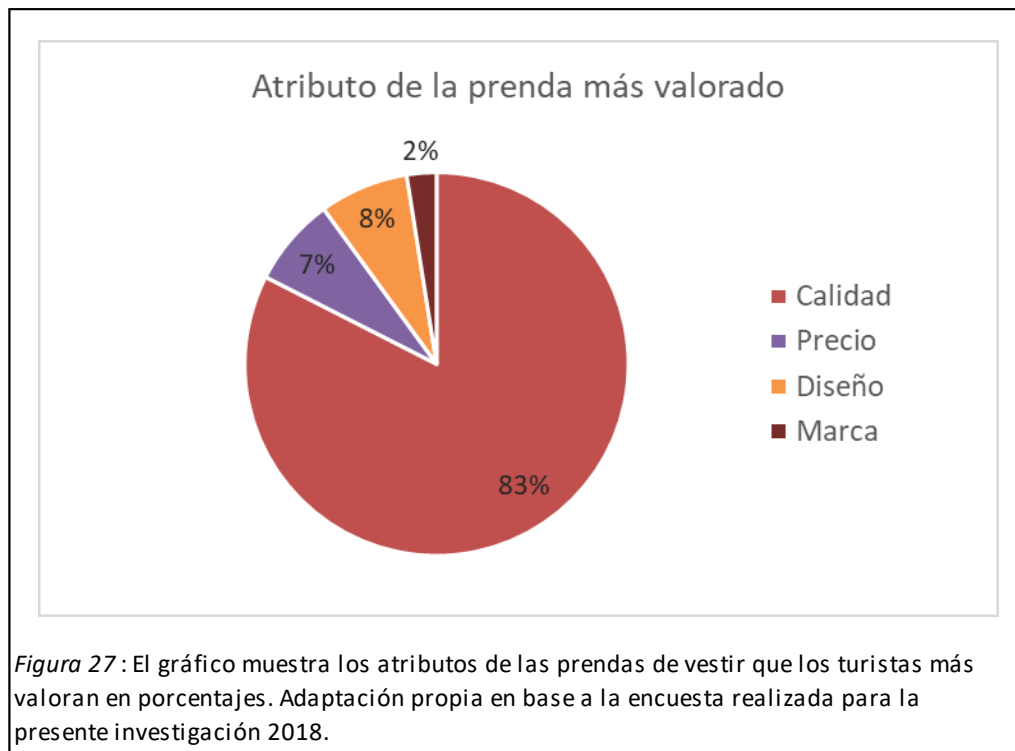
De la figura anterior observamos que 41,3% de los encuestados compra prendas de vestir cuando viaja, mientras que el 12,5% compra joyería. Los datos nos muestran que dentro de las compras que realizan los turistas durante su estadía en destino adicional a comida y hospedaje, las prendas de vestir ocupan el primer lugar. Esto representa una oportunidad para ofrecer mayor diversidad de prendas, y enfocarse en segmentos más ceñidos.



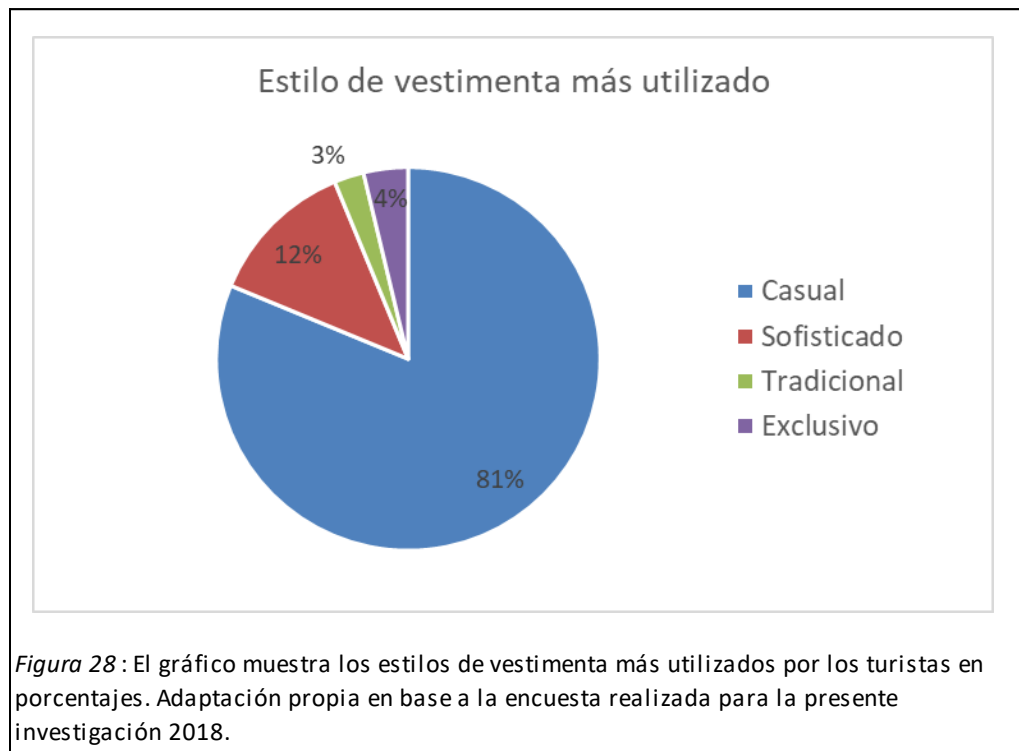
En la figura anterior se puede apreciar que la mayoría de turistas ha consumido la fibra de alpaca en el pasado representando el 65%. Posterior a la alpaca, sigue la lana de oveja con un 51%. Por otro lado, se observa que la fibra menos consumida es la Vicuña siendo tan solo un 16.3% de turistas quienes la han comprado en el pasado. Dentro de las prendas de vestir elaboradas con pelo fino, la alpaca es la más popular en territorio nacional. Y esto se refleja en su mayor consumo, consecuente con la mayor calidad y ventaja comparativa con la oveja y un precio mucho menor al de la vicuña. La alpaca cuenta con características especiales dentro del segmento y es una de las más adaptables.



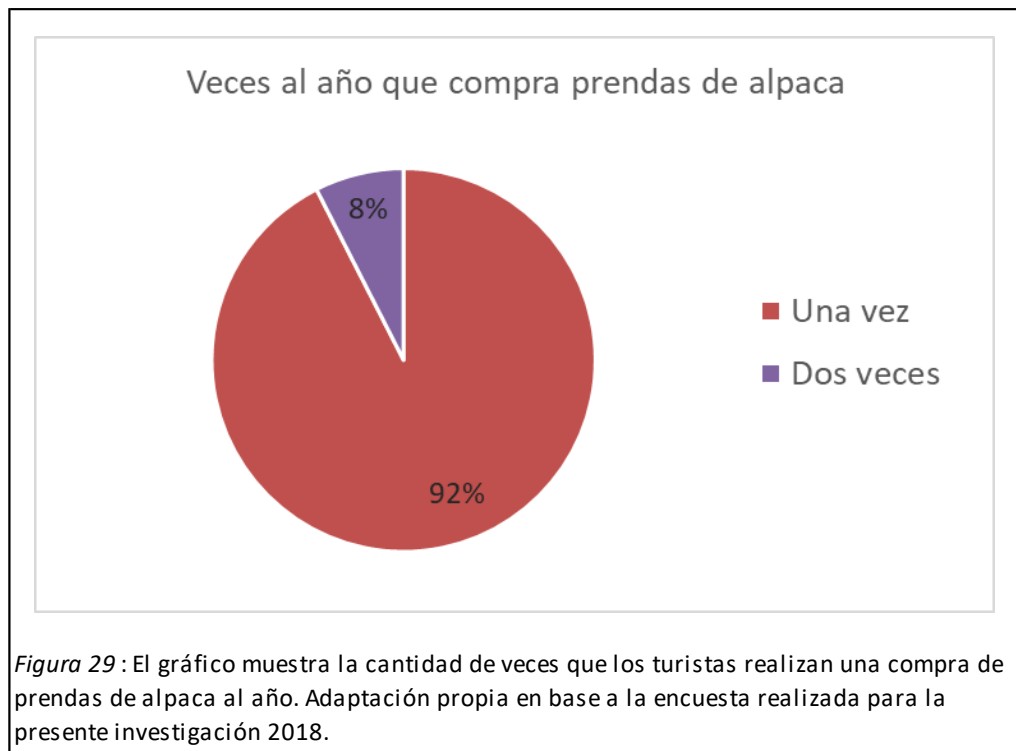
En la figura se puede apreciar que el 75% de encuestados compraría un suéter, seguido de un 58% que compraría una bufanda. En contraste, solo un 7.5% de encuestados mostró su interés en comprar un gorro. Este escenario es conveniente para la empresa, puesto que la prenda más ofertada son los suéteres. Dentro del store planning los suéteres ocupan un punto caliente en las tiendas. Los accesorios que los acompañan y prendas más grandes son colocadas estratégicamente alrededor suyo.



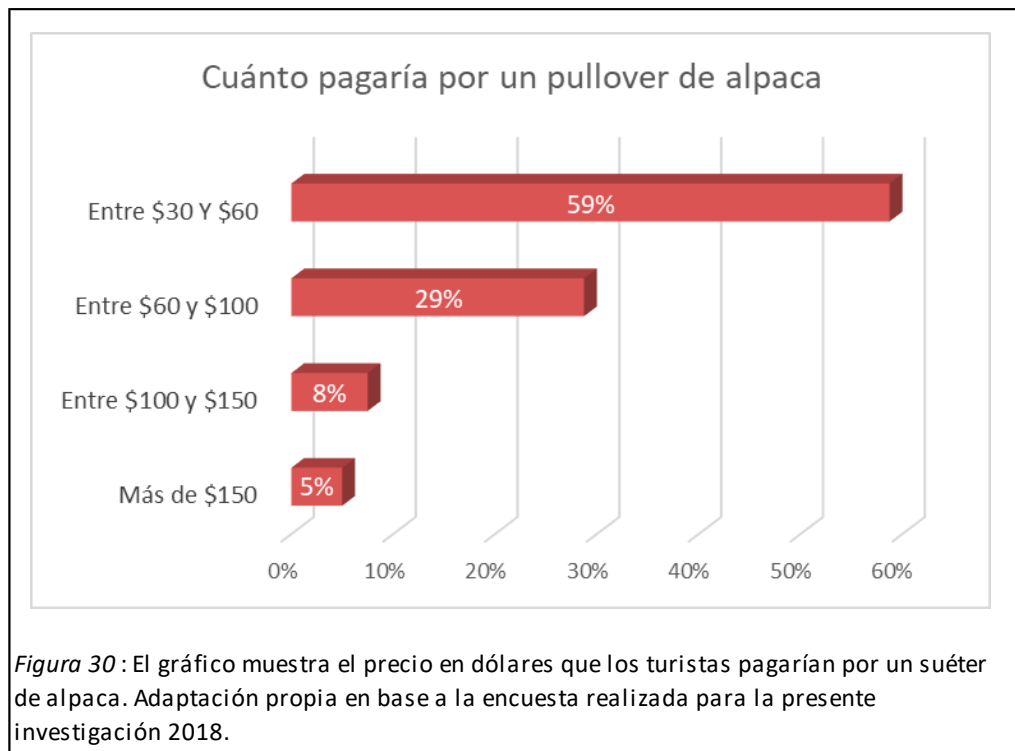
En cuanto a los atributos de las prendas de vestir más valorados, se puede apreciar que la calidad es el más importante donde 66 de 80 personas optaron por ella. En contraparte, la marca fue el atributo menos valorado con tan solo 2%. La calidad de las prendas de vestir en tejido y acabados son una de las fortalezas de la empresa. De esta forma, se puede aprovechar el potencial de manufactura y transmitirlo en la comunicación.



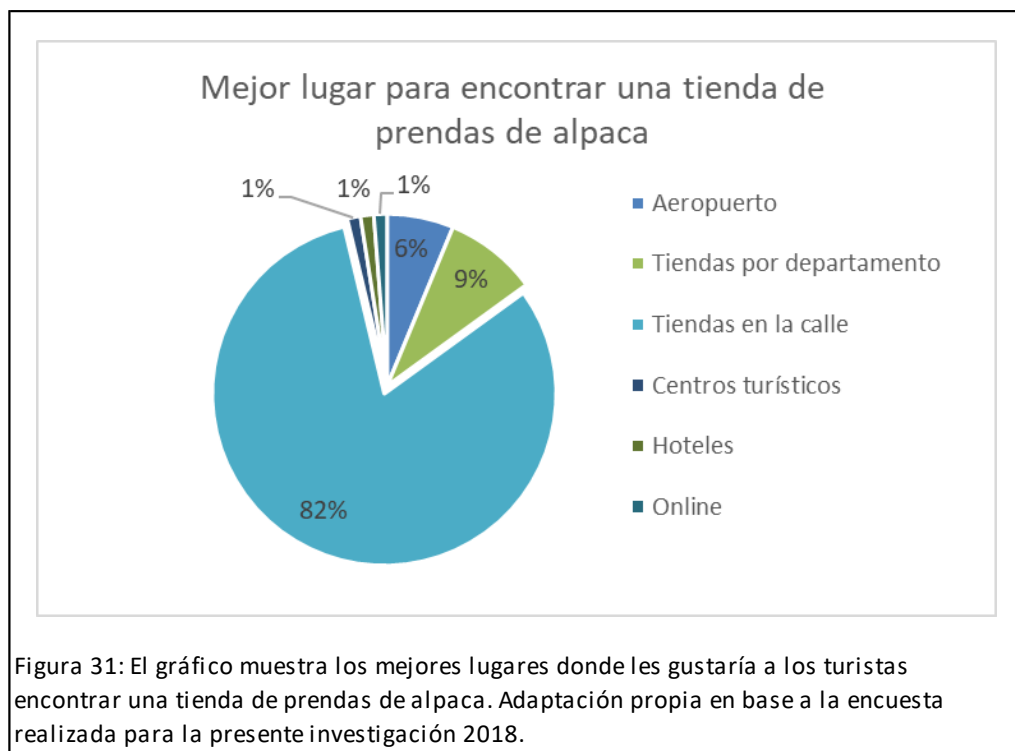
De la figura anterior, se puede ver que el tipo de prenda más utilizado es el casual con 81%. Por otro lado, las prendas tradicionales son las menos utilizados con un 3%. Las prendas casuales brindan beneficios como la comodidad y versatilidad, conceptos que pueden ser utilizados para la comunicación. Además, el diseño de las prendas debe incluir una línea que contenga prendas de vestir casual.



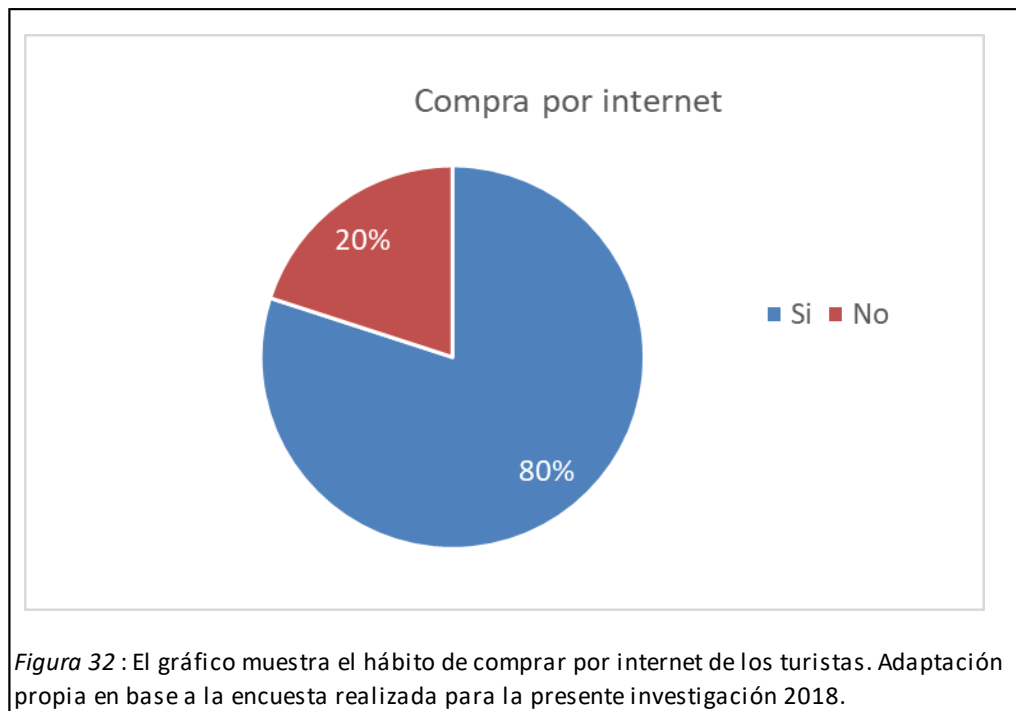
Dentro de la muestra, se identificó que 92.5% de los encuestados compraría prendas de alpaca una vez al año. Por su parte solo un 7.5% lo haría dos veces. Con la implementación de una tienda virtual se podría ampliar la frecuencia con que se consumen las prendas de alpaca, pudiendo enviar las prendas a distintas partes del mundo.



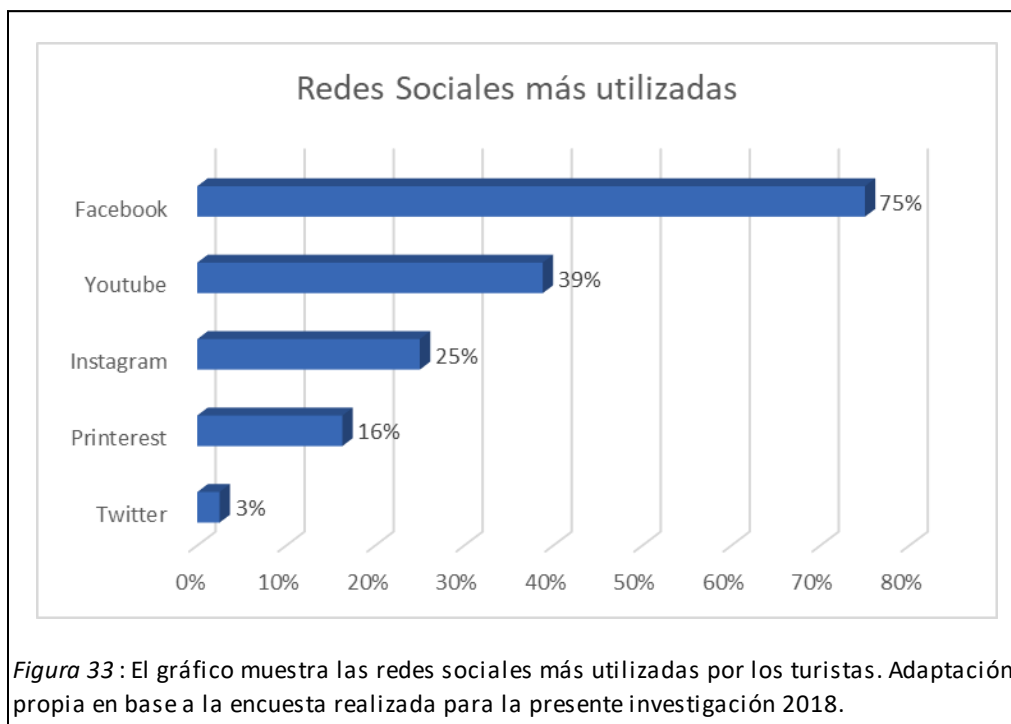
De la figura anterior, se puede observar que 47 de los 80 encuestados pagaría entre 30\$ y 60\$ por un suéter de alpaca, siendo éste el rango ofrecido actualmente por la empresa. Luego, 23 de los 80 encuestados pagaría entre 60\$ y 100\$, este dato nos brinda sustento para elevar ligeramente los precios, además del objetivo de posicionamiento y diferenciación. En contraste el 5% de los encuestados pagaría más de 150\$ por un suéter de alpaca, siendo éste el precio ofertado por las empresas con alto posicionamiento en la ciudad.



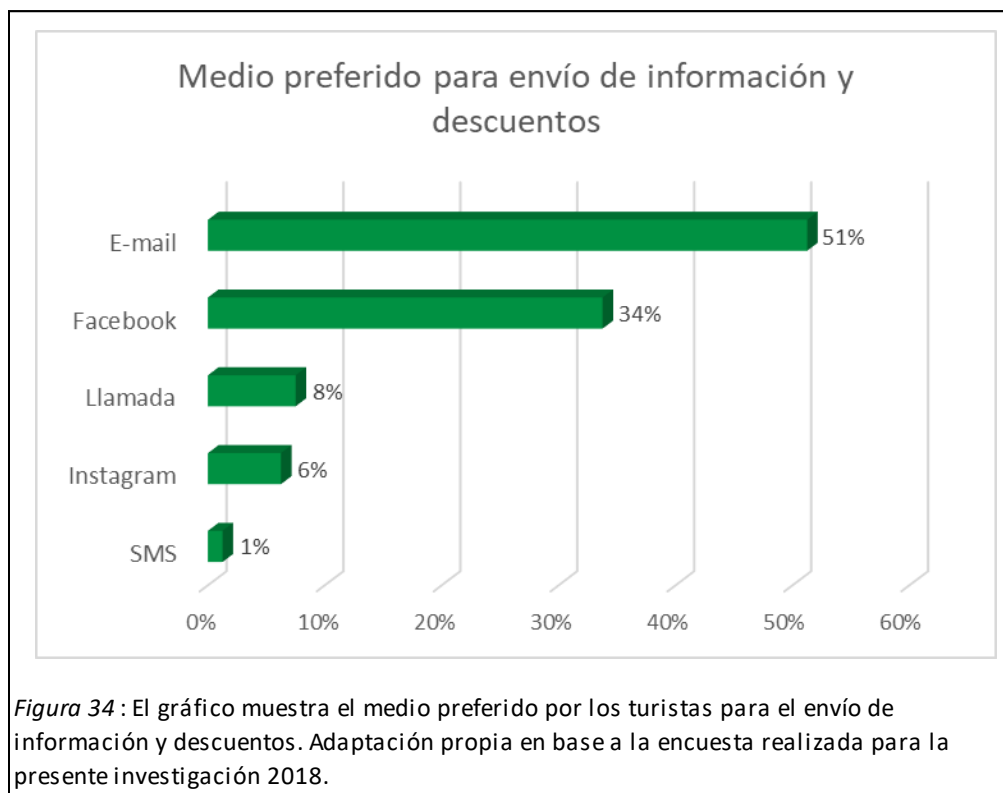
Con respecto a los mejores lugares para encontrar una tienda de prendas de vestir de alpaca se obtuvo que el 82% de encuestados prefería encontrar la tienda en la calle. Seguidamente, el 8.7% de encuestados prefería encontrar prendas de alpaca en tiendas por departamento. En contraste, los lugares menos preferidos fueron los centros turísticos, hoteles y la venta virtual. La ubicación actual de la tienda es una zona de poco tránsito, no existe gran uso comercial, sin embargo, tiene cercanía con hoteles cercanos. El centro de la ciudad es una buena ubicación para implementar nuevos canales de distribución, por otro lado, zonas turísticas bastante concurridas son plazas y lugares tradicionales incluyendo museos y barrios antiguos.



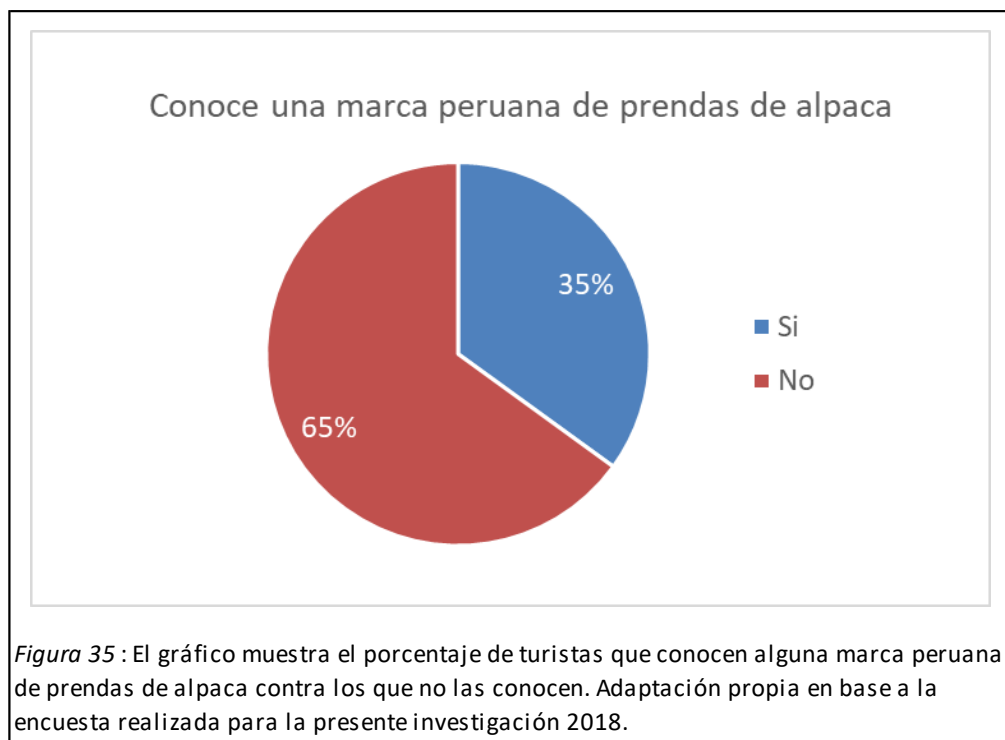
Aquí se nota que el 80% de encuestados compra por internet, mientras que el 20% no lo hace. Esto brinda respaldo para la venta de las prendas de alpaca utilizando este canal. Las tendencias tecnológicas apuntan hacia un consumo cada vez mayor en canales de internet. Este, a su vez representa distintos beneficios como la posibilidad de conocer y comparar un espectro más amplio de prendas desde la comodidad de su hogar. Por otro lado, la desventaja es que no se puede sentir el tacto de las prendas y la suavidad de la fibra.



En la figura se aprecia que la red social más utilizada es Facebook con un 75%. En contraste Twitter cuenta con solo 3%. El desarrollo de un community manager se enfoca más en crear contenido por medio de Facebook. Su labor consiste en generar publicaciones acerca de las cualidades de la fibra, el compromiso con el medio ambiente, conjuntos de prendas y accesorios, responsabilidad social, fair trade con comunidades ganaderas y personas involucradas en todo el proceso productivo, participación en ferias, técnicas de tejido y confección, etc. Lo cual incrementa el engage que existe en los clientes y los involucra en todo este mundo.



En cuanto al medio preferido para el envío de información y descuentos de la tienda se aprecia que el 51% de encuestados prefiere el correo electrónico. En contraste solo un 1% considera el SMS como opción para el envío de información. Las direcciones de correo electrónico pueden ser almacenadas en una base de datos CRM para la comunicación de ofertas y datos de contenido. Esto, solo será posible con el consentimiento de los clientes para no ser intrusivos y brindar una experiencia más natural y apropiada para cada cliente.



En la figura anterior se puede ver que el 65% de encuestados no tiene conocimiento sobre alguna marca de prendas de alpaca en Perú. En cambio, un 35% de encuestados si tenía conocimiento sobre alguna marca. Dentro de las marcas identificadas, se encontró a Sol Alpaca, Kuna, Anntarah, Pure fashion y Millmas. Este dato representa un reto para el posicionamiento como marca en el mercado extranjero y a la vez una oportunidad por la cantidad de turistas sin conocimiento de una marca fija. Las estrategias de comunicación se concentran en lugares y canales de alto tránsito de los turistas Premium.



Dentro de los encuestados, se identificó a un 77% que compró alguna vez una prenda de alpaca. Por otro lado, un 23% de encuestados no había comprado aún una prenda de alpaca. Existe un mercado por explotar para la oferta de prendas de alpaca. Se puede aprovechar el conocimiento y posicionamiento que ocupa en la actualidad la fibra en la mente de los consumidores para dirigirla y asociarla a nuestra marca.



En la figura se observa que el 97% de encuestados que afirmaron que habían comprado una prenda de alpaca en el pasado, volverían a comprarla. Por otro lado, tan solo el 3% manifestó que no volvería a comprarla. Esto rinde cuenta de la calidad superior de las prendas de alpaca y su preferencia en cuanto a la comodidad y elegancia que proporcionan. Es innegable el efecto que produce la fibra y el resto del trabajo que le corresponde a las acciones de marketing es asociar ese efecto con la marca

5. Definición de objetivos de marketing

5.1. Objetivos de producto

Objetivo 1. Desarrollar la imagen y posicionamiento de la marca

Se determinó este objetivo debido a que la empresa no ha tenido un desarrollo de marketing documentado y no se elaboró un proceso de branding. Por su parte vemos que existe un gran arribo de turistas del perfil Premium al Perú y Arequipa, de modo que es importante el desarrollo de la marca. Por su parte, la propuesta de valor para el posicionamiento será ofrecer prendas de igual calidad, pero a menores precios.

Objetivo 2. Desarrollar colecciones de temporada

Este objetivo pretende complementar la imagen de la marca, fue seleccionado a partir del análisis del perfil del segmento de turismo Premium. La preferencia de prendas de vestir elegantes y sofisticadas, elaboradas con productos de primera calidad, se vuelve tangible por medio de colecciones de temporada y sus respectivos catálogos.

5.2. Objetivos de plaza

Objetivo 3. Implementar canales de venta locales

Ya que la empresa cuenta con maquinaria de última tecnología, fuerza productiva y diseños novedosos, se pretende aprovechar las condiciones de costo y demanda favorables de la industria, así como el incremento en el consumo privado para incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa.

Objetivo 4. Implementar una plataforma de ventas y comercio online

Debido a la creciente tendencia del uso de herramientas digitales para el marketing, se descubrió que la empresa cuenta con un canal desaprovechado para la promoción y venta de los productos. A su vez, hay que tener en cuenta que el canal más empleado por los turistas del mejor prospecto para adquirir paquetes de viaje es el internet.

5.3. Objetivo de promoción

Objetivo 5. Fortalecer la comunicación con el segmento de turismo Premium

Dentro del estudio se pudo observar que el segmento del turismo es sumamente importante para la industria de la alpaca en nuestra ciudad. En el pasado, se emplearon volantes para poder alcanzar a dicho segmento y promover la venta en la temporada de diciembre. Sin embargo, las acciones de comunicación fueron insuficientes ya que la concurrencia de turistas extranjeros y nacionales a la tienda era mínima. Debido a ello, se plantea el fortalecimiento de la comunicación con el segmento Premium como uno de los objetivos más importantes.

5.4. Objetivo de precio

Objetivo 6. Fijación de precios de empresa seguidora

Dentro del análisis de posición competitiva, se identificó a la marca Maniquí como seguidora. Tal como se aprecia en el análisis, la marca no tiene la mayor participación en el mercado ni está en una disposición actual para disputarla. Por ello la mejor estrategia a emplear es diferenciarla de las demás empresas o especializarla. A su vez la oferta de los productos goza de la misma calidad, pero con precios más accesibles.

6. Plan de Marketing

6.1. Cronograma

Objetivo 1: Desarrollar la Imagen y Posicionamiento de la Marca Maniquí

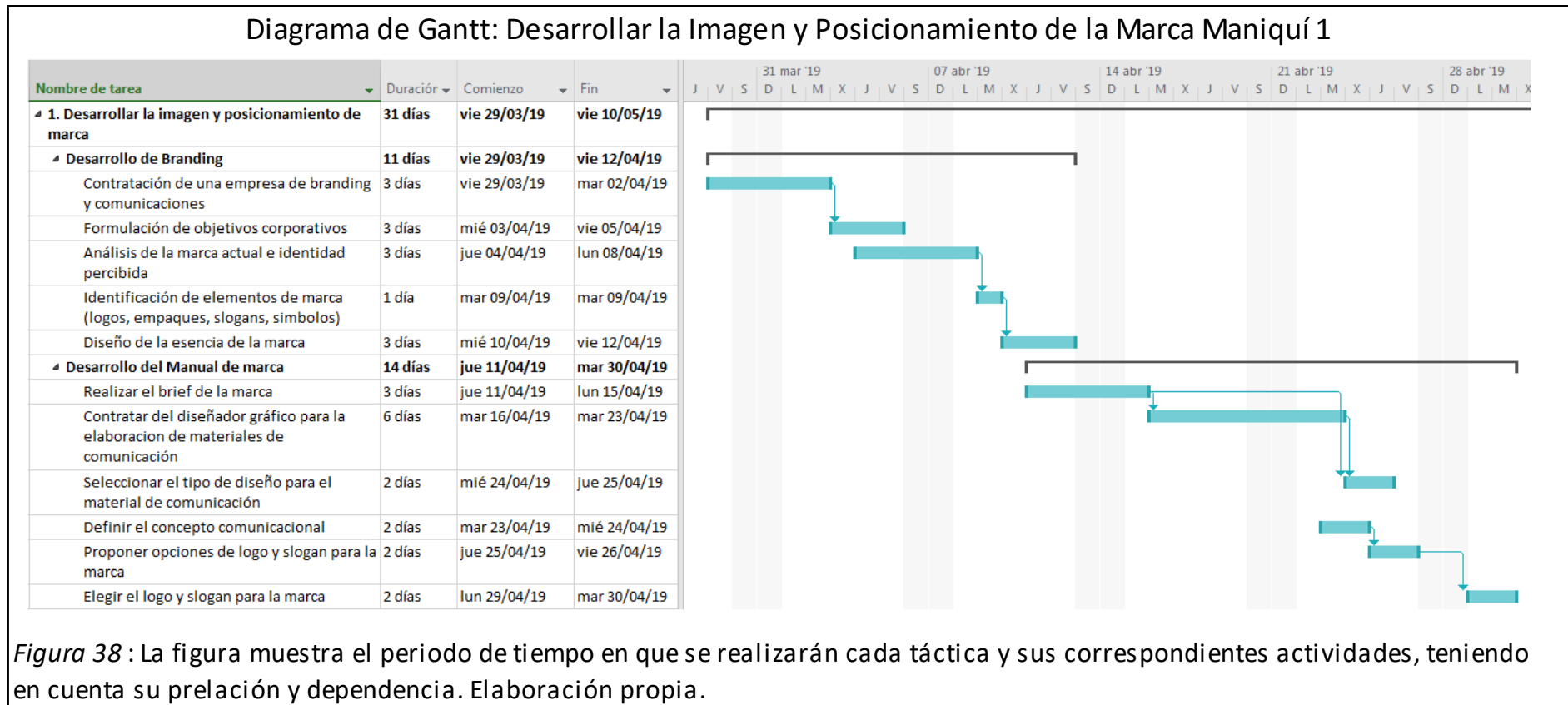


Diagrama de Gantt: Desarrollar la Imagen y Posicionamiento de la Marca Maniquí 2

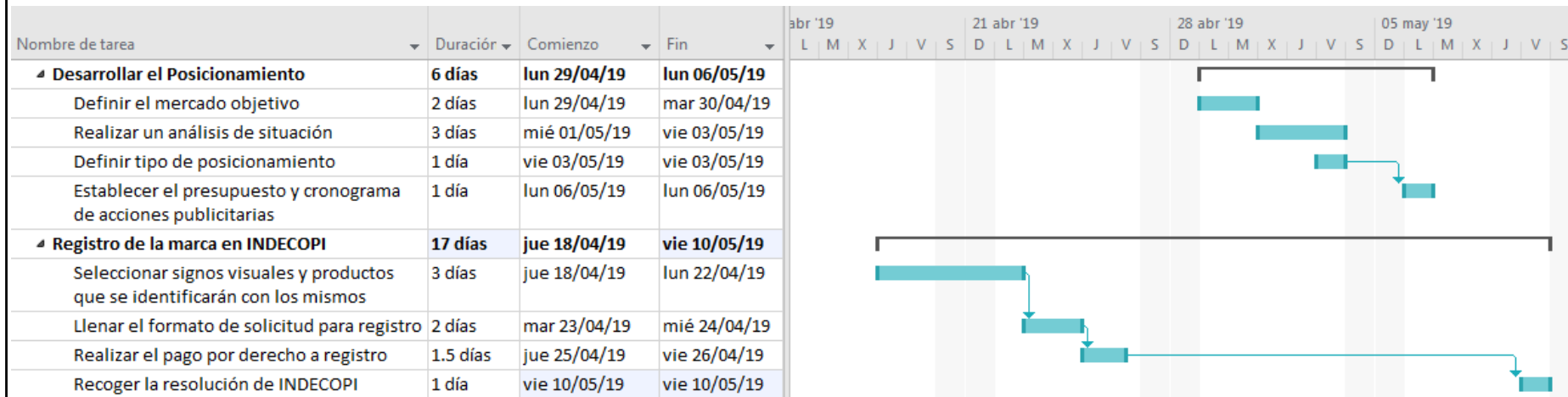


Figura 39 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Objetivo 2: Desarrollar colecciones de temporada

Diagrama de Gantt: Desarrollar colecciones de temporada 1

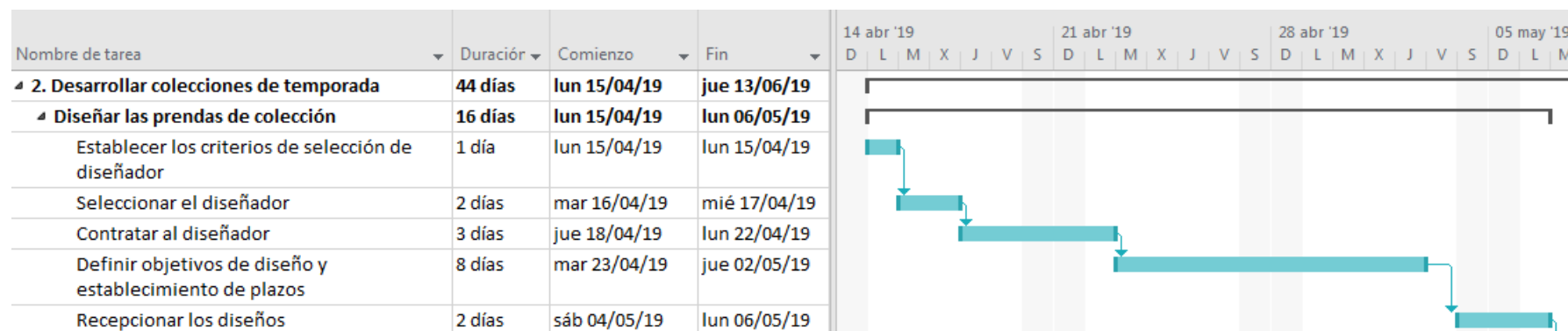


Figura 40 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Desarrollar colecciones de temporada 2

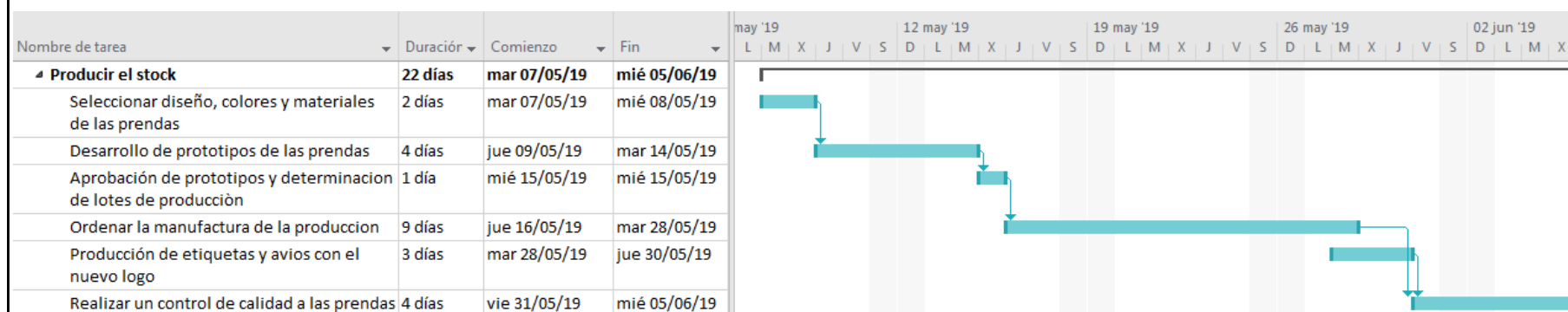


Figura 41 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Desarrollar colecciones de temporada 3

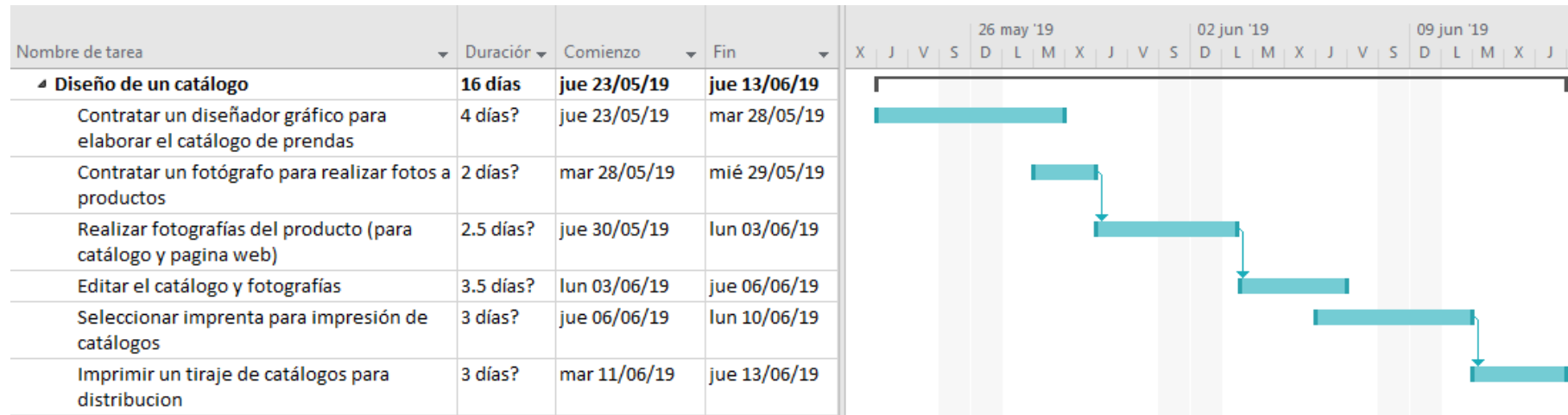


Figura 42 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Objetivo 3: Implementar canales de venta locales

Diagrama de Gantt: Implementar canales de venta locales 1

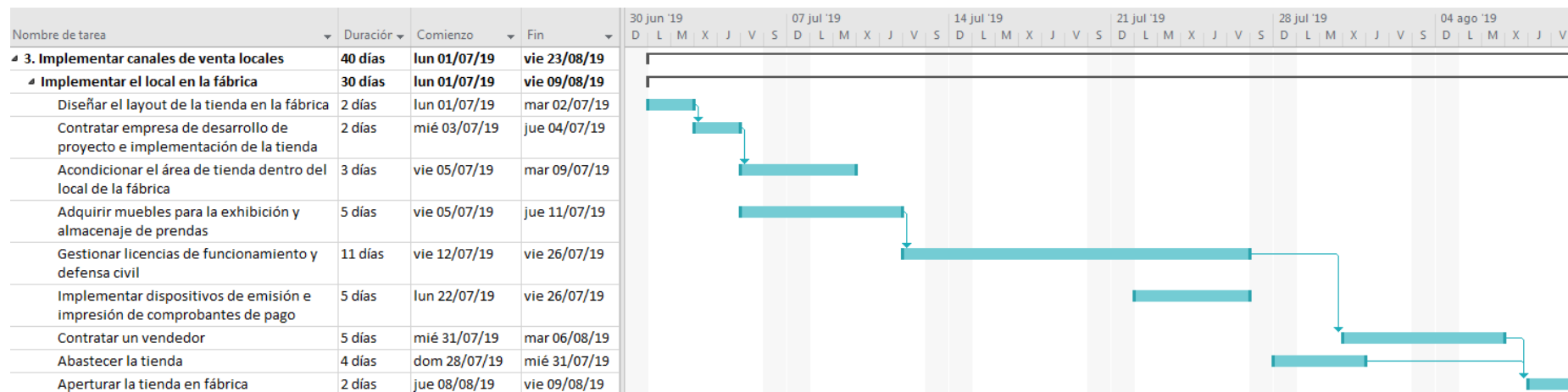


Figura 43 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Implementar canales de venta locales 2

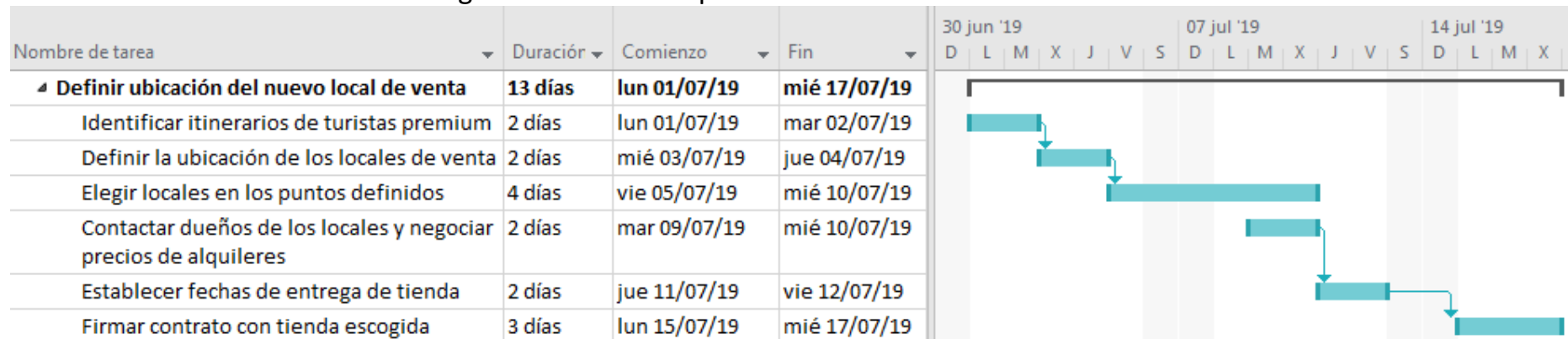


Figura 44 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Implementar canales de venta locales 3

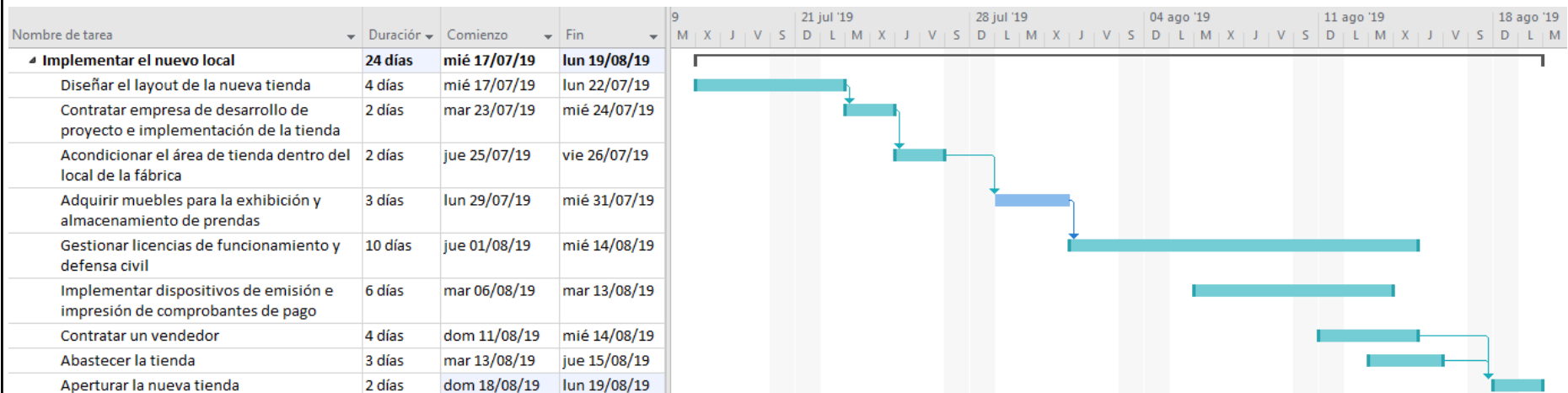
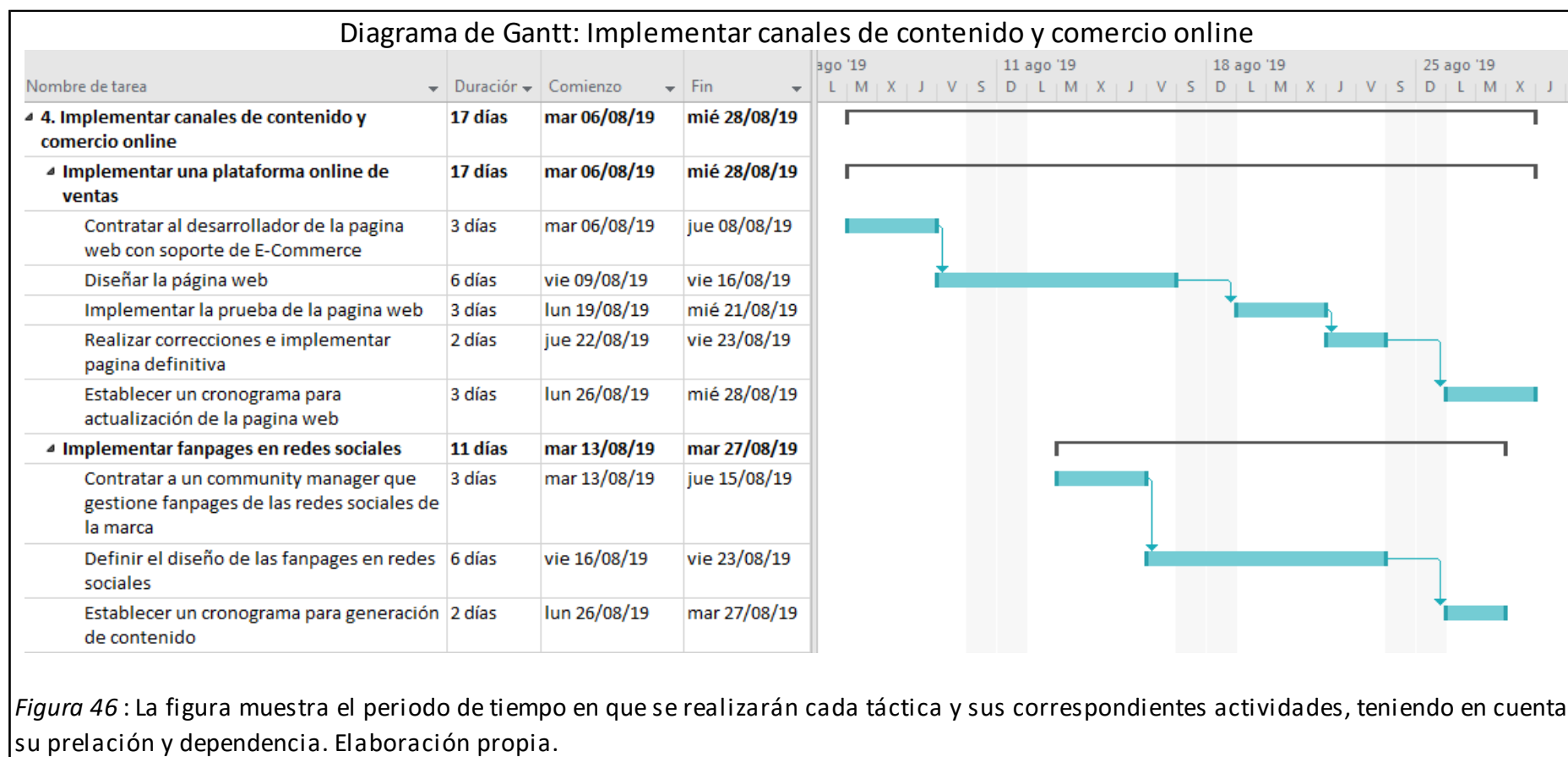


Figura 45 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Objetivo 4: Implementar canales de contenido y comercio online



Objetivo 5: Fortalecer la comunicación con el segmento del turismo Premium

Diagrama de Gantt: Fortalecer la comunicación con el segmento de turismo premium 1

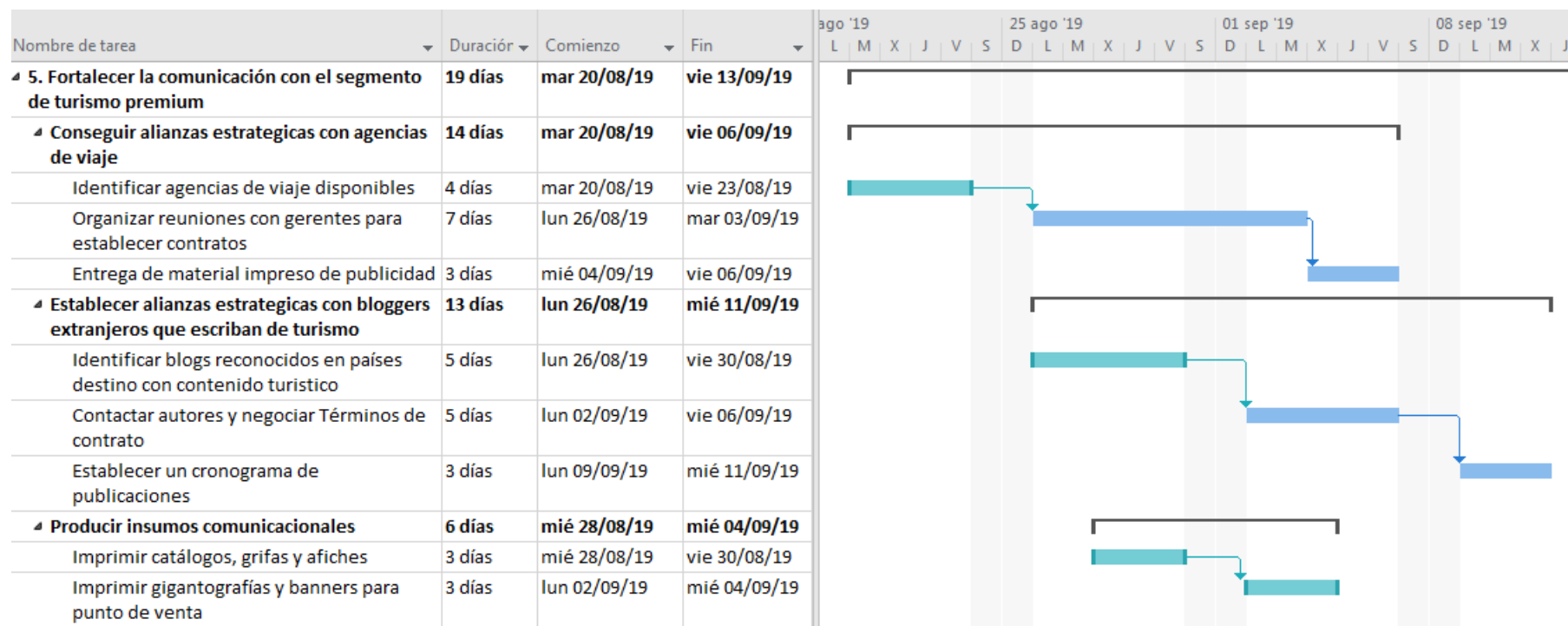


Figura 47: La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Fortalecer la comunicación con el segmento de turismo premium 2

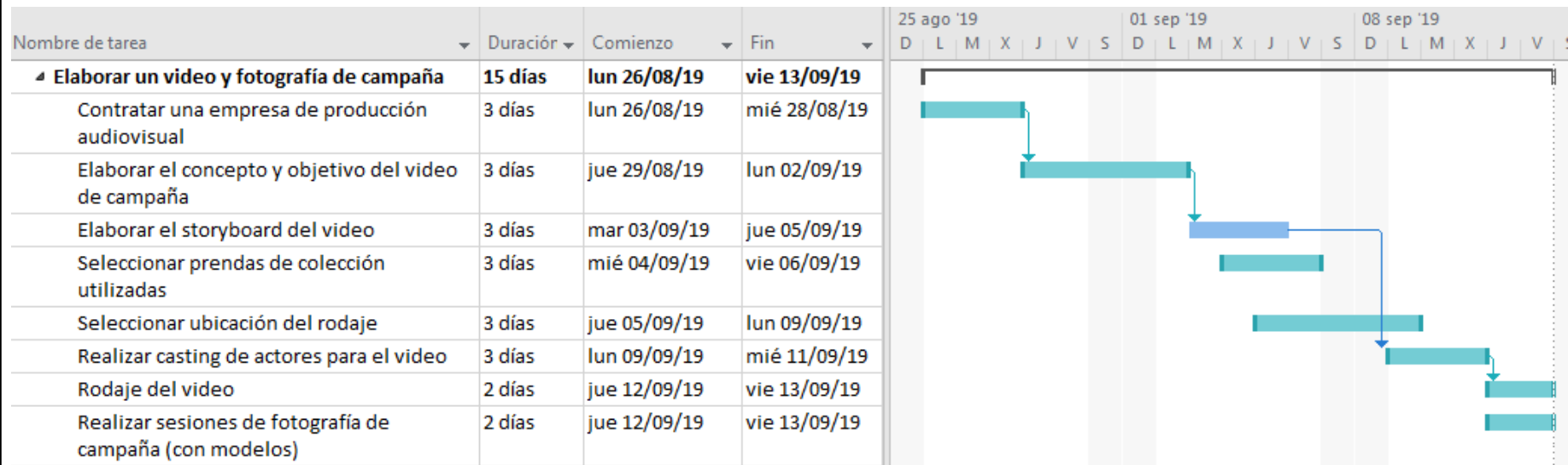


Figura 48 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Objetivo 6: Fijación de precios de empresa seguidora

Diagrama de Gantt: Fijación de precios de empresa seguidora 1

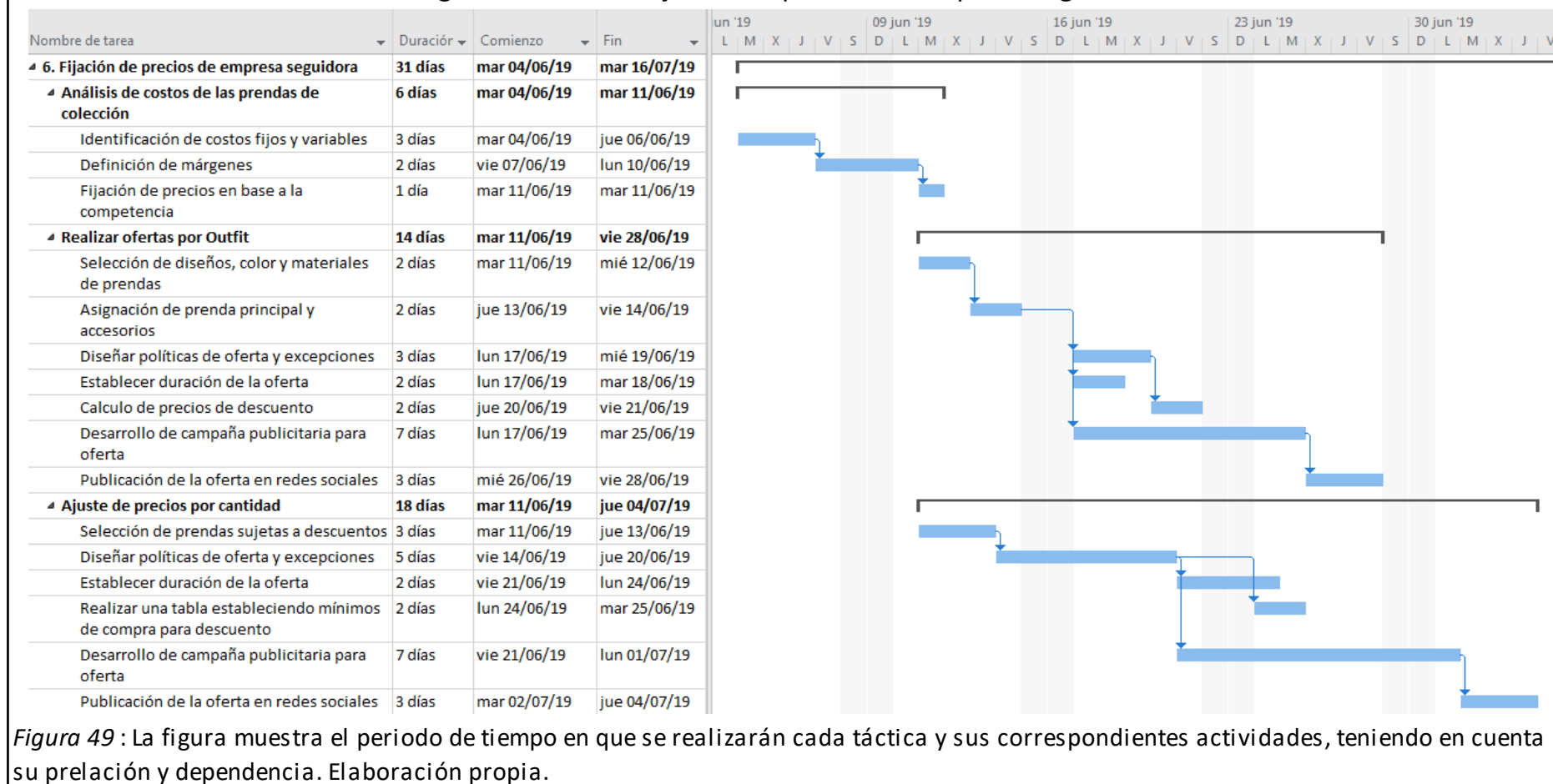


Figura 49 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán cada táctica y sus correspondientes actividades, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Fijación de precios de empresa seguidora 2

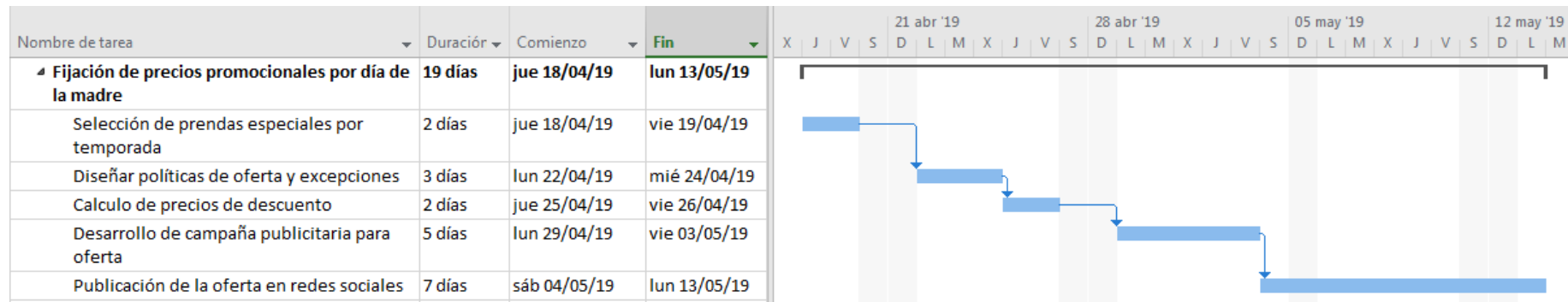


Figura 50 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán las actividades para la campaña del día de la madre, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Fijación de precios de empresa seguidora 3

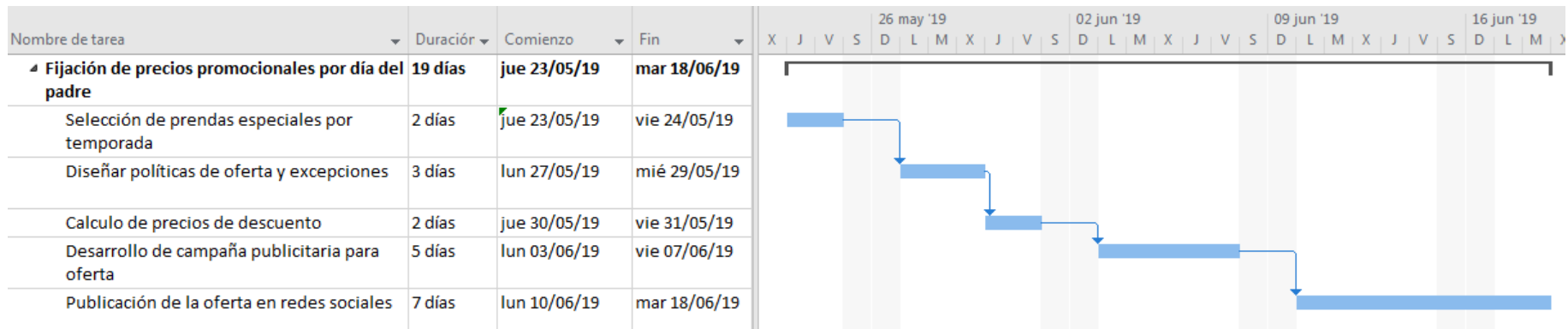


Figura 51 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán las actividades para la campaña del día del padre, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

Diagrama de Gantt: Fijación de precios de empresa seguidora 4

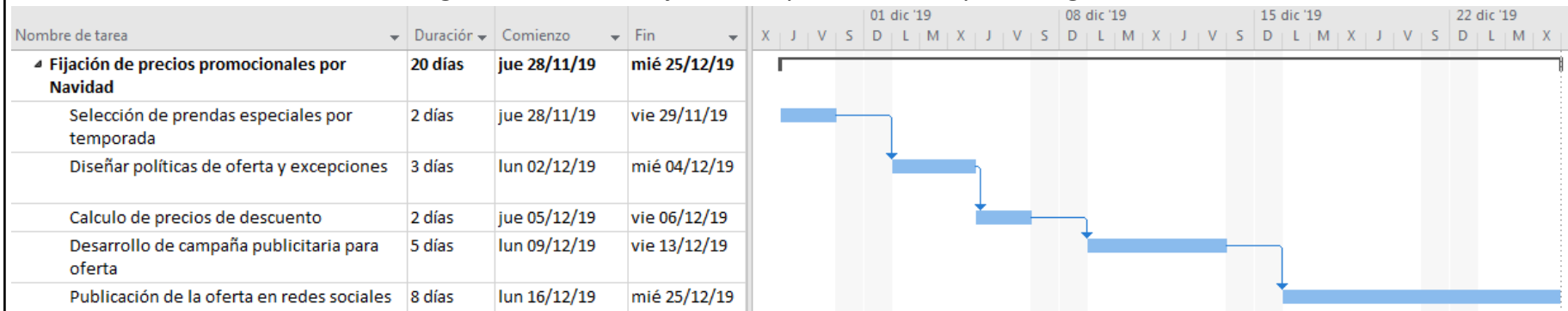


Figura 52 : La figura muestra el periodo de tiempo en que se realizarán las actividades para la campaña de navidad, teniendo en cuenta su prelación y dependencia. Elaboración propia.

6.2. Presupuesto y responsables

Objetivo 1: Desarrollar la imagen y posicionamiento de la marca

Tabla 8

Presupuesto y responsables: Desarrollar imagen y posicionamiento de la marca Maniquí

Tácticas	Actividades	Presupuest	Responsable
Desarrollo de Branding	Contratación de una empresa de branding y comunicaciones	S/ 3,500.00	Responsable de Marketing
	Formulación de objetivos corporativos		Empresa de Branding, Gerente de la empresa, Responsable de
	Análisis de la marca actual e identidad percibida		Empresa de Branding
	Identificación de elementos de marca (logos, empaques, slogans, símbolos)		Empresa de Branding, Gerente de la empresa, Responsable de
	Diseño de la esencia de la marca		Empresa de Branding
Desarrollo del Manual de marca (logo y colores posicionamiento)	Realizar el brief de la marca	S/ 500.00	Empresa de Branding
	Contratar del diseñador gráfico para la elaboración de materiales de comunicación	S/ 1,500.00	Responsable de Marketing
	Seleccionar el tipo de diseño para el material de comunicación		Gerente de la empresa
	Definir el concepto comunicacional	S/ 300.00	Empresa de Branding, Responsable de Marketing
	Proponer opciones de logo y slogan para la marca		Diseñador gráfico
	Elegir el logo y slogan para la marca		Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
Desarrollar el Posicionamiento	Definir el mercado objetivo	S/ 500.00	Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
	Realizar un análisis de situación		Empresa de Branding, Gerente de la empresa, Responsable de
	Definir tipo de posicionamiento		Empresa de Branding, Gerente de la empresa, Responsable de
	Establecer el presupuesto y cronograma de acciones publicitarias		Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
Registro de la marca en INDECOPI	Seleccionar signos visuales y productos que se identificarán con los mismos	S/ 600.00	Responsable de Marketing
	Llenar el formato de solicitud para registro		Responsable de Marketing
	Realizar el pago por derecho a registro		Responsable de Marketing
	Recoger la resolución de INDECOPI		Responsable de Marketing
TOTAL		S/ 6,900.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los reponsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados.

Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Objetivo 2: Desarrollar colecciones de temporada

Tabla 9

Presupuesto y responsables: Desarrollar colecciones de temporada

Tácticas	Actividades	Presupuesto	Responsable
Diseñar las prendas de colección	Establecer los criterios de selección del diseñador	S/ 300.00	Gerente de la empresa
	Realizar el proceso de selección del diseñador	S/ 1,200.00	Responsable de Marketing
	Contratar al diseñador		Responsable de Marketing
	Definir objetivos de diseño y establecimiento de plazo		Responsable de Marketing
	Recepcionar los diseños		Responsable de Marketing
Producción de stock	Seleccionar diseño, colores y materiales de las prendas	S/ 250.00	Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
	Desarrollo de prototipos de las prendas	S/ 4,000.00	Diseñador de tejido
	Aprobación de prototipos y determinación de lotes de		Gerente de la empresa
	Ordenar la manufactura de la producción		Gerente de la empresa
	Producción de etiquetas y avios con el nuevo logo	S/ 300.00	Responsable de Marketing
	Realizar un control de calidad a las prendas	S/ 500.00	Equipo de control
Diseño de catálogo	Contratar un diseñador gráfico para elaborar el catálogo de prendas	S/ 1,200.00	Responsable de Marketing
	Contratar un fotógrafo para realizar fotos a productos	S/ 900.00	Responsable de Marketing
	Realizar fotografías del producto (para catálogo y página web)	S/ 350.00	Fotógrafo
	Seleccionar imprenta para impresión de catálogos	S/ 100.00	Responsable de Marketing
	Imprimir un tiraje de catálogos para distribución	S/ 1,300.00	Imprenta
TOTAL		S/ 10,400.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los responsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados.

Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Objetivo 3: Implementar Canales de Venta Locales

Tabla 10

Presupuesto y responsables: Implementar canales de venta locales

Tácticas	Actividades	Presupuesto	Responsable
Implementar el local en la fábrica	Diseñar el layout de la tienda en la fábrica	S/ 300.00	Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
	Contratar empresa de desarrollo de proyecto e implementación de la tienda	S/ 15,000.00	Responsable de Marketing
	Acondicionar el área de tienda dentro del local de la fábrica	S/ 1,000.00	Empresa de diseño de interiores
	Adquirir muebles para la exhibición y almacenaje de prendas		Empresa de diseño de interiores
	Gestionar licencias de funcionamiento y defensa civil		Empresa de diseño de interiores
	Implementar dispositivos de emisión e impresión de comprobantes de pago	S/ 500.00	Empresa de diseño de interiores
	Contratar un vendedor	S/ 1,200.00	Responsable de Marketing
	Abastecer la tienda	S/ 100.00	Responsable de Marketing
	Aperturar la tienda en fábrica	S/ 500.00	Responsable de Marketing
Definir ubicación del nuevo local de venta	Identificar itinerarios de turistas premium	S/ 12,000.00	Responsable de Marketing
	Definir la ubicación de los locales de venta		Responsable de Marketing
	Elegir locales en los puntos definidos		Responsable de Marketing
	Contactar dueños de los locales y negociar precios de alquileres		Responsable de Marketing
	Establecer fechas de entrega de tienda		Responsable de Marketing
	Firmar contrato con tienda escogida		Responsable de Marketing
Implementar el nuevo local	Diseñar el layout de la nueva tienda		Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
	Contratar empresa de desarrollo de proyecto e implementación	S/ 20,000.00	Responsable de Marketing
	Acondicionar el área de tienda dentro del local de la fábrica		Empresa de diseño de interiores
	Adquirir muebles para la exhibición y almacenamiento de		Empresa de diseño de interiores
	Gestionar licencias de funcionamiento y defensa civil	S/ 1,000.00	Responsable de Marketing
	Implementar dispositivos de emisión e impresión de	S/ 500.00	Responsable de Marketing
	Contratar un vendedor	S/ 1,200.00	Responsable de Marketing
	Abastecer la tienda	S/ 100.00	Responsable de Marketing
	Aperturar la nueva tienda	S/ 500.00	Responsable de Marketing
	TOTAL	S/ 53,900.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los reponsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Objetivo 4: Implementar canales de contenido y comercio online

Tabla 11

Presupuesto y responsables: Implementar canales de contenido y comercio online

Tácticas	Actividades	Presupuesto	Responsable
Implementar una plataforma online de ventas	Contratar al desarrollador de la pagina web con soporte de E-Commerce	S/ 15,000.00	Responsable de Marketing
	Diseñar la página web		Desarrollador de página web
	Implementar la prueba de la pagina web		Desarrollador de página web
	Realizar correcciones e implementar pagina definitiva		Desarrollador de página web
	Establecer un cronograma para actualización de la pagina web		Responsable de Marketing
implementar fanpages en redes sociales	Contratar a un community manager que gestione fanpages de	S/ 2,500.00	Responsable de Marketing
	Definir el diseño de las fanpages en redes sociales		Community Manager
	Establecer un cronograma para generación de contenido		Responsable de Marketing
	TOTAL	S/ 17,500.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los reponsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Objetivo 5: Fortalecer la comunicación con el segmento Turismo Premium

Tabla 12

Presupuesto y responsables: Fortalecer la comunicación con el segmento de turismo premium

Tácticas	Actividades	Presupuesto	Responsable
Conseguir alianzas estratégicas con agencias de viaje	Identificar agencias de viaje disponibles	S/ 500.00	Responsable de Marketing
	Organizar reuniones con gerentes para establecer contratos		Responsable de Marketing
	Entrega de material impreso de publicidad		Responsable de Marketing
Establecer alianzas estratégicas con bloggers extranjeros que escriban de turismo	Identificar blogs reconocidos en países destino con contenido	S/ 5,000.00	Responsable de Marketing
	Contactar autores y negociar Términos de contrato		Responsable de Marketing
	Establecer un cronograma de publicaciones		Responsable de Marketing
Producción de insumos comunicacionales	Imprimir catálogos, grifas y afiches	S/ 3,500.00	Responsable de Marketing
	Imprimir gigantografías y banners para punto de venta		Responsable de Marketing
Elaborar un video y fotografía de campaña	Contratar una empresa de producción audiovisual	S/ 4,000.00	Responsable de Marketing
	Elaborar el concepto y objetivo del video de campaña		Empresa de producción audiovisual
	Elaborar el storyboard del video		Empresa de producción audiovisual
	Seleccionar prendas de colección utilizadas		Responsable de Marketing, Empresa de producción audiovisual
	Seleccionar ubicación del rodaje		Empresa de producción audiovisual
	Realizar casting de actores para el video		Empresa de producción audiovisual
	Rodaje del video		Empresa de producción audiovisual
	Realizar sesiones de fotografía de campaña (con modelos)		Empresa de producción audiovisual
TOTAL		S/ 13,000.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los reponsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Objetivo 6: Fijar precios de empresa seguidora

Tabla 13

Presupuesto y responsables: Fijación de precios de empresa seguidora

Tácticas	Actividades	Presupuesto	Responsable
Análisis de costos de las prendas de colección	Identificación de costos fijos y variables	S/ 300.00	Gerente de la empresa, Responsable de Marketing
	Definición de márgenes	S/ 400.00	Responsable de Marketing
	Fijación de precios en base a la competencia		Responsable de Marketing
Realizar ofertas por Outfit	Selección de diseños, color y materiales de prendas	S/ 300.00	Gerente de la empresa
	Asignación de prenda principal y accesorios	S/ 250.00	Diseñador de Tejido
	Diseñar políticas de oferta y excepciones	S/ 800.00	Responsable de Marketing
	Establecer duración de la oferta		Responsable de Marketing
	Calculo de precios de descuento		Responsable de Marketing
	Desarrollo de campaña publicitaria para oferta	S/ 4,500.00	Empresa de producción audiovisual
	Publicación de la oferta en redes sociales	S/ 500.00	Community Manager
Ajuste de precios por cantidad	Selección de prendas sujetas a descuentos	S/ 300.00	Gerente de la empresa
	Diseñar políticas de oferta y excepciones	S/ 700.00	Responsable de Marketing
	Establecer duración de la oferta		Responsable de Marketing
	Realizar una tabla estableciendo mínimos de compra para descuento		Responsable de Marketing
	Desarrollo de campaña publicitaria para oferta	S/ 5,000.00	Empresa de producción audiovisual
	Publicación de la oferta en redes sociales	S/ 500.00	Community Manager
Fijación de precios promocionales por día de la madre, día del padre y navidad	Selección de prendas especiales por temporada	S/ 300.00	Gerente de la empresa
	Diseñar políticas de oferta y excepciones	S/ 400.00	Responsable de Marketing
	Calculo de precios de descuento		Responsable de Marketing
	Desarrollo de campaña publicitaria para oferta	S/ 5,000.00	Empresa de producción audiovisual
	Publicación de la oferta en redes sociales	S/ 800.00	Community Manager
TOTAL		S/ 20,050.00	

Nota. En la tabla se detallan los costos a incurrir por cada táctica y actividad para conseguir los objetivos. A su vez, se indican los responsables de dichas actividades, quienes son acreedores o responsables de la utilización de los montos presupuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Inversión total del proyecto: S/ 121,750.00

6.3. Mecanismos de control

Tabla 14

Mecanismos de control

Objetivos		Indicadores
Producto	1. Desarrollar la imagen y posicionamiento de la marca	S/. Costo actual
		Nº de elementos de marca identificados
		Nº de logos propuestos
		Tiempo de registro de marca
	2. Desarrollar colecciones de temporada	S/. Costo actual
		Nº de colecciones
		Nº de prendas diseñadas
		Nº Stock mínimo en producción
Nº de catálogos		
Plaza	3. Implementar canales de venta locales	S/. Costo actual
		S/. Ventas mensuales
		% ROI Retorno sobre inversión
	4. Implementar canales de contenido y comercio online	S/. Costo actual
		S/. Ventas mensuales
		Nº Likes en fanpages
		Nº Comentarios
Promoción	5. Fortalecer la comunicación con el segmento de turismo premium	Nº Visualización
		S/. Costo actual
		% de participación
Precio	6. Fijación de precios de empresa seguidora	Nº de alianzas
		S/. Costo actual
		Nº de ofertas
		% de precios ajustados

Nota. En la tabla se detallan los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos una vez que se haya finalizado el periodo del plan de marketing. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

Para el control de una ejecución adecuada del plan de marketing, es necesario evaluar cada uno de los objetivos propuestos en base a los indicadores presentados en la tabla. A su vez, cada indicador está relacionado con las tácticas de cada objetivo estratégico.

6.4. Oportunidad de captura: Incremento de venta

Tabla 14

Flujo de caja anual unificado canales de venta

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	Ventas al contado	41000	41000	49200	49200	57400	57400	65600	73800	65600	57400	49200	42000
	Ventas al crédito	16400	16400	19680	19680	22960	22960	26240	29520	26240	22960	19680	16400
Total Ingresos		57400	57400	68880	68880	80360	80360	91840	103320	91840	80360	68880	58400
Egresos	Compras	34440	34440	41328	41328	48216	48216	55104	61992	55104	48216	41328	34440
	Gastos de nómina	4100	4100	4100	4100	4100	4100	8200	4100	4100	4100	4100	8200
	Alquiler de local	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Pago de host	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	Pago de Servicios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
	Pago a Proveedores	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Total Egresos		43490	43490	50378	50378	57266	57266	68254	71042	64154	57266	50378	47590
Utilidad		13910	13910	18502	18502	23094	23094	23586	32278	27686	23094	18502	10810
%Rentabilidad		24%	24%	27%	27%	29%	29%	26%	31%	30%	29%	27%	19%

Nota. La tabla muestra el flujo de efectivo para el primer año de operaciones de las acciones de marketing extraídas del presente plan. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

El flujo de caja reúne los ingresos y salidas de los tres nuevos canales de venta, los cuales son la tienda en planta, tienda en el centro de la ciudad y la venta online desde una perspectiva conservadora. Los ingresos cuentan con una estacionalidad en donde se registran mayor cantidad de ventas en los meses de julio y agosto, coincidentes con el incremento de afluencia de turistas en el país y en Arequipa. El principal costo son las compras de mercadería puesto que es el activo más importante y tiene un valor elevado. En suma, se puede apreciar que la rentabilidad promedio mensual de los canales de distribución es de 27% lo cual es muy atractivo como oportunidad de negocio. El detalle del flujo de efectivo de cada uno de los canales de distribución se puede encontrar al final del documento, ver Anexo N° 06.

Tabla 15

Calculo del Van y Tir del proyecto

	FLUJO
INVERSION INICIAL IO	-121,750.00
2019	246,968.00
2020	268,395.60
2021	291,439.33
2022	316,212.69
2023	342,836.79
VAN	S/ 1,277,638.71
TIR	210%

Nota. En la tabla se muestra el flujo de los proximos 5 años, así como el valor actual neto del proyecto y su tasa interna de retorno. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2018

El flujo anual que presenta este negocio tiene una proyección lineal para los próximos 5 años. Hasta entonces, el cálculo del valor actual neto del negocio es de 1,277,638.71 soles, considerando una tasa de descuento de 8%. que sería la tasa máxima que podría ofrecer una entidad financiera. A su vez en los 5 años, la tasa interna de retorno TIR llega a 210% la cual es la tasa que convierte en cero al valor actual neto.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El mercado actual de la empresa Waka-s textiles finos son distintos países como Alemania, Francia, Colombia, Estados Unidos e Inglaterra. A dichos países se les ofrecen servicios de maquila para la elaboración de sus prendas de vestir. Debido a su capacidad productiva y de diseño, se reconoció la oportunidad de desarrollar una marca propia y atender algunos de los mercados actuales, pero en calidad de turistas en el territorio nacional.
- El diagnóstico externo de la marca Maniquí toma en cuenta factores esenciales de la industria donde se reconoce el gran arribo de turistas Premium al Perú como una increíble oportunidad. A su vez podemos encontrar un marco legislativo estable y el incremento de consumo privado. Por otro lado, vemos que el alto poder de negociación de los proveedores constituye un oligopolio y es una amenaza para el plan.
- El diagnóstico interno de la marca logró identificar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa. Por una parte, los diseños innovadores, la calidad de la confección, la alta tecnología con que cuenta la empresa y la flexibilidad en la producción y dinámica de abastecimiento son fortalezas que se pueden aprovechar dentro del plan. Por otro lado, la empresa no cuenta con estrategias de marketing documentadas, la comunicación con el segmento es poco efectiva, no se emplean canales digitales y no se ha desarrollado la marca. Estos factores se consideran debilidades y se disminuirá por medio de las acciones del plan.
- Las estrategias propuestas dentro del plan fueron el desarrollo de la imagen y el posicionamiento de la marca, implementar canales de venta locales, fortalecer la comunicación con el segmento de turismo Premium; e implementar plataforma de ventas y comercio online.
- Se elaboró un presupuesto y un cronograma para la ejecución de las estrategias de marketing en el cual se brindan actividades pormenorizadas y se asignan responsables para el seguimiento y el cumplimiento de las tácticas. A su vez, dentro del cronograma se asigna una fecha de inicio y una fecha de término para cada actividad.

RECOMENDACIONES

- El perfil de turismo Premium apunta hacia la historia y la tradición milenaria. Tienen un enfoque conservador y sofisticado. Esa es la pauta a tener en cuenta para acercarse al segmento, para disminuir la brecha que existe con el público objetivo.
- La fibra de la alpaca es una materia prima sensible, por lo que se sugiere incluir planes de sostenibilidad y prácticas de abastecimiento con responsabilidad social.
- Se recomienda elaborar un plan estratégico para guiar el desarrollo de la marca en el largo plazo.
- Las plataformas de venta y comercio online deberán contar con un diseño y programación innovadores debido a la gran cantidad de páginas de venta existentes. A su vez el sistema de pago debe contar con respaldo y un seguro ante incidentes en la transacción y los traslados.
- Las fechas que aparecen en el cronograma pueden ser postergadas a medida que se realizan las actividades propuestas. Sin embargo, el orden de las actividades no puede ser modificado puesto que cumplen una secuencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Lima: Dirección General de Política de Inversiones.
- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1989). *Investigación de Mercados*. Marketing: McGraw - Hill / Interamericana de México.
- American Marketing Association* . (2017). Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=T>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 21-33.
- Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*. Londres: Penguin.
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor: Enfoque América Latina*. Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores.
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (2017 de Septiembre de 2017). *Asociación Peruana de Técnicos Textiles*. Obtenido de Evolución Tecnológica en la Industria Textil: <http://apttperu.com/evolucion-tecnologica-la-industria-textil/>
- Astudillo, M. (2012). *Fundamentos de Economía*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Baker, M., & Hart, S. (2007). *Product Strategy and Management* (Segunda ed.). Harlow UK: Pearson Education Limited.
- Bambarén, R. (21 de Diciembre de 2017). *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1160583-la-pobreza-sube-en-america-latina-mientras-en-peru-baja>
- Banco Mundial. (2007). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*. Lima.
- Banco Mundial*. (3 de Abril de 2018). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cáceres, G. (25 de Enero de 2016). Obtenido de Mercados y Regiones: <http://mercadosyregiones.com/2016/01/industria-textil-arequipena/>
- Capital*. (15 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050>
- Castillo Barrera, C. (2006). *Estrategia de Distribución, aplicación de los componentes de la mercadotecnia*. Matagalpa, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

- Ciribeli, J., & Miquelito, S. (2015). La Segmentación del Mercado por el Criterio Psicográfico. *Visión de Futuro*, 33-50.
- Consumer. (24 de Setiembre de 2008). *Consumer*. Obtenido de http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/2002/07/07/49073.php
- Corona, G. (2012). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Curso de MBA. (s.f.). Obtenido de <http://cursodemba.com/la-unidad-de-toma-de-decisiones-del-cliente/>
- De los Ríos, E. (2010). *Estado de situación del sector textil camélidos en el Perú*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Del Rosal Serrano, L. (26 de Noviembre de 2015). *M Global Marketing*. Obtenido de <http://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/>
- El Comercio*. (1 de Enero de 2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>
- El Comercio*. (14 de Abril de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/son-sitios-visitados-turistas-arequipa-noticia-511876?foto=5>
- El Comercio*. (31 de Agosto de 2018). Ferrero: El Perú puede crecer 6.5% pero la crisis política lo impide. *El Comercio*.
- Entrepreneur. (29 de 04 de 2011). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Escalante, J. (5 de Agosto de 2013). *El Comercio*. Obtenido de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/hace-falta-proteger-industria-textiles-confecciones-noticia-1613546>
- European Union. (20 de Agosto de 2018). *European Union*. Obtenido de https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es#investigaci%C3%B3n
- Expo Textil News. (7 de Junio de 2018). *Expotextil Perú 2018 Vuelve del 8 al 11 de noviembre*. Obtenido de Expo Textil News: <http://www.expotextilnews.com.pe/expotextil/expotextil-peru-2018-vuelve-del-8-al-11-de-noviembre/>
- Gálvez, V., & Osore, M. (6 de Enero de 2015). *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>
- Hardach, S. (2 de Julio de 2018). *The state of the US economy in 11 charts*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/heres-the-state-of-the-us-economy-in-11-charts/>

- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Hernández Pérez, J. Á. (2010). *El modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning Editores S. A.
- INEI. (24 de Abril de 2018). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>
- Ipsos Apoyo. (2007). *Marketing Data*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Magni, M., Martínez, A., & Motiwala, R. (Junio de 2016). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-todays-american-consumer>
- Mavarí Pérez, E. (29 de Setiembre de 2016). TIC: ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico? (Gestión, Entrevistador) Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/tic-le-falta-peru-pais-desarrollo-tecnologico-116515>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Munuera Alemán, J., & Rodríguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Niezen, C. (6 de Enero de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-factores-que-impedirian-buen-desempeno-economico-este-ano-noticia-1682996>
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ignar, B. (2010). *Reporte Financiero CENTRUM Sector Textil del Peru*. Lima.
- Ponce, H. (2007). La Matriz Foda: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc*, 113-130.
- Portal de Turismo. (23 de Septiembre de 2016). *Portal de Turismo*. Obtenido de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/crece-segmento-premium-de-turistas-extranjeros-que-llegan-al-peru>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Promperú. (2017). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima.
- Quimi Net. (24 de Mayo de 2012). Obtenido de <https://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.htm>
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson Educación.
- Telesur TV. (24 de Abril de 2018). *Telesur TV*. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/peru-aumenta-indice-pobreza-poblacion-20180424-0042.html>
- Vanessa, P., Rodríguez, C., & Ingar, B. (s.f.). *Sector*.
- Vázquez Casielles, R., & Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2009). *Estrategias de Distribución Comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Villacorta Tilve, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco: Creative Commons.
- Villalobos, A., Berrocal, J., & Kilian, B. (2007). *Perfil del consumidor europeo*. Obtenido de www.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/images/stories/buttons/btn1/btn1-itm3-perfil-del-consumidor-europeo.pdf.
- Wilson, R., & Gilligan, C. (2012). *Strategic marketing management*. Routledge.

Anexos.

Anexo N° 01 Guía de Entrevista

- i. Historia de la empresa
- ii. Evolución de la empresa.
- iii. Mercado
- iv. Sobre la Marca Maniquí
- v. Análisis Interno
- vi. Objetivos de Marketing. Para la Marca
- vii. Estrategias de Marketing de la Marca:
- viii. Mercados / Productos
- ix. Segmento
- x. Posicionamiento
- xi. Recursos: humanos y materiales para
- xii. Marketing Mix

Anexo N° 02: Encuesta en español

Encuesta

El propósito de la encuesta es identificar el perfil de consumo de prendas de alpaca. La información recolectada será utilizada para fines académicos.

Edad: _____ Sexo: (M) (F) Nacionalidad: _____

1. Qué tipo de productos compra cuando viaja?

- a) Joyería
- b) -Golosinas
- c) Souvenirs
- d) Prendas de Vestir
- e) Otros

2. Alguna vez ha comprador prendas de vestir hechas de:

- a) Seda
- b) Cachemira
- c) Lana de oveja
- d) Alpaca
- e) Vicuña

3. Qué tipos de prendas prefiere comprar

- a) Suéter
- b) Saco
- c) Guantes
- d) Bufanda
- e) Poncho
- f) Gorro
- g) Otro: _____

4.Cuál es el atributo que más valora al momento de comprar?

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Diseño
- d) Marca
- e) Otro: _____

5. Qué estilo de prenda de vestir usa con mayor frecuencia?

- a) Casual
- b) Sofisticado
- c) Tradicional
- d) Exclusiva

6. Cuántas veces al año compra prendas de vestir de alpaca?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces
- d) 4 veces
- e) 5 veces o más

7. Cuánto pagaría por un suéter de fibra de alpaca?

- a) Menos de \$30
- b) Entre \$30 y \$60
- c) Entre \$60 y \$100
- d) Entre \$100 y \$150
- e) Más de \$150

8.Cuál sería el mejor lugar para encontrar una tienda de prendas de vestir de alpaca?

- a) Aeropuerto
- b) Tiendas por departamento
- c) Tiendas en la calle
- d) Centros turísticos
- e) Hoteles
- f) Online

9. Usted compra en internet?

- a) Si
- b) No

10. Cuáles son las redes sociales que utiliza más?

- a) Facebook
- b) Twitter
- c) Instagram
- d) Pinterest
- e) YouTube

11. Cómo le gustaría recibir información o descuentos de una tienda de prendas de alpaca

- a) E-Mail
- b) Facebook
- c) Instagram
- d) SMS
- e) Llamada
- f) Otro: _____

12. Conoce alguna marca peruana de prendas de alpaca?

- a) Si: Cuál? _____
- b) No

13. alguna vez compró una prenda de alpaca peruana?

- a) Si
- b) No

14. Volvería a comprarla?

- a) Si
- b) No

Anexo N° 03: Encuesta en ingles

Survey

The purpose of this survey is to identify the consumption profile of alpaca clothing. The information collected will be used for academic research.

Age: _____ Gender: (M) (F) Nationality: _____

1. What kind of products you buy when you travel?

- f) Jewelry
- g) Candies
- h) Souvenirs
- i) Clothing
- j) Other

2. Have you ever bought clothing made of:

- f) Silk
- g) Cashmere
- h) Merino wool
- i) Alpaca
- j) Vicuña

3. What kind of clothing would you buy?

- h) Pullover
- i) Cardigan
- j) Gloves
- k) Scarf
- l) Poncho
- m) Hat
- n) Other: _____

4. Which is the attribute you value the most when buying?

- f) Quality
- g) Price
- h) Design
- i) Brand
- j) Other: _____

5. What kind of clothing do you use more often?

- e) Casual
- f) Sophisticated
- g) Traditional
- h) Exclusive

6. How many times a year do you buy alpaca clothing?

- f) 1 time
- g) 2 times
- h) 3 times
- i) 4 times
- j) 5 times or more

7. How much would you pay for an alpaca pullover?

- f) Less than \$30
- g) Between \$30 and \$60
- h) Between \$60 and \$100
- i) Between \$100 and \$150
- j) More than \$150

8. Which would be the best place to find an alpaca clothing store?

- g) Airport
- h) Department stores
- i) Store on the street
- j) Touristic centers
- k) Hotels
- l) Online

9. Do you buy on internet?

- c) Yes

d) No

10. Which are the social networks you use the most?

- f) Facebook
- g) Twitter
- h) Instagram
- i) Pinterest
- j) YouTube

11. How would you prefer to receive information of discounts from an alpaca clothing store?

- g) E-Mail
- h) Facebook
- i) Instagram
- j) SMS
- k) Call
- l) Other: _____

12. Do you know any Peruvian brand of alpaca garments?

- c) Yes: Which?

- d) No

13. Have you ever bought a Peruvian alpaca garment?

- c) Yes
- d) No

14. Would you buy it again?

- c) Yes
- d) No

Anexo N° 04: Etiquetas y hangtags de la marca Maniquí





Anexo N° 05: Prendas Maniquí





Code: FW201225

S, M, L, XL

- 1: J099 Jet Black (19-0303 TPX)
- 2: K296 Cream Tan (13-1108 TPX)
- 3: K293 Porcelain (16-4719 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool

Code: FW201220

S, M, L, XL

- 1: K295 Desert Sand (17-1524 TPX)
- 3: K298 True Navy (19-4030 TPX)
- 2: 5445 Chateau Rose (17-2120 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool



Code: FW201202

S, M, L, XL

- 1: J099 Jet Black (19-0303 TPX)
- 2: B791 Burlwood (17-1516 TPX)
- 3: K294 Mineral Green (16-6318 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool





Code: FW201221

S, M, L, XL

1: K300 Lily White (11-4301 TPX)
2: J099 Jet Black (19-0303 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool



Code: FW201213

S, M, L, XL

1: K293 Porcelain (16-4719 TPX)
2: K296 Cream Tan (13-1108 TPX)
3: J099 Jet Black (19-0303 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool



Code: FW201215

S, M, L, XL

1: K300 Lily White (11-4301 TPX)
2: K299 Pewter (18-5203 TPX)
3: K295 Desert Sand (17-1524 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool





Code: FW201209

S, M, L, XL

- 1: K300 Lily White (11-4301 TPX)
- 2: K293 Porcelain (16-4719 TPX)
- 3: K299 Pewter (18-5203 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool



Code: FW201203

S, M, L, XL

- 1: K296 Cream Tan (13-1108 TPX)
- 2: J099 Jet Black (19-0303 TPX)
- 3: K297 Gothic Grape (19-3720 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool



Code: FW201201

S, M, L, XL

- 1: K294 Mineral Green (16-6318 TPX)
- 2: K298 True Navy (19-4030 TPX)
- 3: 5445 Chateau Rose (17-2120 TPX)

70% Baby Alpaca 30% Merino Wool

Anexo N° 06: Flujo de caja de los canales de distribución

Tienda en Planta													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	Ventas al contado	15000	15000	18000	18000	21000	21000	24000	27000	24000	21000	18000	15000
	Ventas al crédito	6000	6000	7200	7200	8400	8400	9600	10800	9600	8400	7200	6000
Total Ingresos		21000	21000	25200	25200	29400	29400	33600	37800	33600	29400	25200	21000
Egresos	Compras	12600	12600	15120	15120	17640	17640	20160	22680	20160	17640	15120	12600
	Gastos de nómina	1300	1300	1300	1300	1300	1300	2600	1300	1300	1300	1300	2600
	Pago de Servicios	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
	Pago a Proveedores	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Total Egresos		14550	14550	17070	17070	19590	19590	23410	24630	22110	19590	17070	15850
Saldo Final		6450	6450	8130	8130	9810	9810	10190	13170	11490	9810	8130	5150

Tienda en el Centro													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	Ventas al contado	20000	20000	24000	24000	28000	28000	32000	36000	32000	28000	24000	20000
	Ventas al crédito	8000	8000	9600	9600	11200	11200	12800	14400	12800	11200	9600	8000
Total Ingresos		28000	28000	33600	33600	39200	39200	44800	50400	44800	39200	33600	28000
Egresos	Compras	16800	16800	20160	20160	23520	23520	26880	30240	26880	23520	20160	16800
	Gastos de nómina	1300	1300	1300	1300	1300	1300	2600	1300	1300	1300	1300	2600
	Alquiler de local	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Pago de Servicios	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
	Pago a Proveedores	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total Egresos		21900	21900	25260	25260	28620	28620	33280	35340	31980	28620	25260	23200
Saldo Final		6100	6100	8340	8340	10580	10580	11520	15060	12820	10580	8340	4800

Tienda Online													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	Ventas al contado	6000	6000	7200	7200	8400	8400	9600	10800	9600	8400	7200	7000
	Ventas al crédito	2400	2400	2880	2880	3360	3360	3840	4320	3840	3360	2880	2400
Total Ingresos		8400	8400	10080	10080	11760	11760	13440	15120	13440	11760	10080	9400
Egresos	Compras	5040	5040	6048	6048	7056	7056	8064	9072	8064	7056	6048	5040
	Gastos de nómina	1500	1500	1500	1500	1500	1500	3000	1500	1500	1500	1500	3000
	Pago de host	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total Egresos		7040	7040	8048	8048	9056	9056	11564	11072	10064	9056	8048	8540
Saldo Final		1360	1360	2032	2032	2704	2704	1876	4048	3376	2704	2032	860